



**“PROPUESTA PARA LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE
EXCELENCIA OPERACIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL
EJÉRCITO DEL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

**Sr. André Laranja Sá Corrêa
Sr. Salvador Cabrejos Vargas**

Asesor: Profesor Hugo Ricardo Matallana Vergara

2017

A nuestra Institución, por darnos la oportunidad de capacitarnos y ser mejores profesionales en provecho de nuestro amado país.

A nuestros queridos padres, esposas e hijos, por ser el soporte y brindarnos su apoyo durante la realización de la maestría y culminarla con éxito.

Agradecemos a Dios, por ser el guardián de nuestras vidas en la carrera de las armas para servir a nuestra patria.

A nuestro asesor, el profesor Hugo Ricardo Matallana Vergara, por su constante e invaluable apoyo, así como a toda la planta de profesores docentes de esta prestigiosa Universidad, que vertieron con esfuerzo y dedicación sus conocimientos y experiencias, y a nuestros colegas y demás profesionales que apoyaron en la realización del presente trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo titulado “Propuesta para la promoción de una cultura de excelencia operacional en la gestión de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú” tiene por objetivo establecer una propuesta de gestión de recursos humanos basada en la promoción de una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, 2016.

Esta investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, no deja de lado otro tipo de investigación complementaria que es la proyectiva- holística, basada en planes o propuestas de mejora. La muestra para medir el ambiente organizacional del COEDE, lo conformaron 146 militares de esta organización, aplicándose un cuestionario que utiliza el método DENISON (o la encuesta Denison), con validez y confiabilidad respectiva. Se procesó la información a través del SPSS23 presentándose la descripción de la variable a través de medidas de frecuencia.

Los resultados demostraron un nivel de regularidad y eficiencia de la cultura organizacional en el COEDE, no obstante, es importante proponer mejoras y el fortalecimiento de las relaciones humanas en la institución basadas en la excelencia operacional, que contribuirá a optimizar la gestión institucional, atendiendo a las fortalezas del recurso humano para que tomen estos conocimientos sobre cuáles son las mejores prácticas y herramientas de gestión y los beneficios concretos que se obtendrán al incorporar estos planes de acción en el COEDE.

Palabras clave: Cultura organizacional, excelencia operacional, Adaptabilidad, Implicación, Consistencia, Misión

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
 Capítulo I. El problema de investigación.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del problema	1
2.1 Problema general	1
2.2 Problema específicos	1
3. Objetivos	2
3.1 Objetivo general.....	2
3.2 Objetivos específicos	2
4. Importancia de la investigación	2
5. Limitaciones.....	3
 Capítulo II. Marco teórico.....	4
1. Administración de recursos humanos	4
2. Gestión de personas	6
3. Modelo de gestión de recursos humanos	7
3.1 Modelo de Weber.....	8
3.2 Modelos normativos.....	9
3.3 Nuevos modelos de gestión	11
3.4 La nueva gestión de recursos humanos.....	11
4. La excelencia operacional.....	13
5. Cultura organizacional.....	17
6. Dimensiones de la cultura organizacional. Modelo de Denison	22
6.1 Adaptabilidad.....	22
6.2 Misión y visión	23
6.3 Implicación o participación.....	23
6.4 Consistencia	24
7. Cultura de excelencia operacional	25
7.1 Herramientas y/o modelos para la promoción de una cultura de excelencia operacional.....	26
 Capítulo III. Metodología del trabajo de investigación	30
1. Enfoque de la investigación	30
2. Tipo de estudio.....	30

3. Diseño de investigación	30
4. Población y muestra.....	31
5. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	32
6. Procesamiento de datos (análisis e interpretación)	33

Capítulo IV. Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú35

1. Organización estructural del COEDE	35
2. Visión y misión	35
3. Objetivos estratégicos	36
4. Diagnóstico en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú.....	36
5. Resultados cuantitativos del cuestionario Denison	38

Capítulo V. Propuesta de recursos humanos para la promoción de una cultura de excelencia operacional.....48

1. Fundamentación de la propuesta.....	48
2. Propuesta / Plan de acción	50
3. Justificación	54
4. Resultados esperados	54
5. Sugerencias de actividades.....	55
6. Presupuesto.....	55

Conclusiones y recomendaciones.....57

1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	57

Bibliografía59

Anexos63

Nota biográfica69

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelos normativos de gestión de recursos humanos	10
Tabla 2.	Factores que influyen en una cultura de excelencia operacional.....	29
Tabla 3.	Matriz de operacionalización de la variable	34
Tabla 4.	Baremos	34
Tabla 5.	Niveles de la cultura organizacional.....	38
Tabla 6.	Niveles de implicación o participación	38
Tabla 7.	Niveles de empoderamiento	39
Tabla 8.	Niveles del trabajo en equipo	39
Tabla 9.	Niveles de desarrollo de capacidades	40
Tabla 10.	Niveles de consistencia.....	40
Tabla 11.	Niveles de conocimiento de los valores centrales en el COEDE	41
Tabla 12.	Niveles de decisiones y acuerdos en el COEDE	41
Tabla 13.	Niveles de coordinación e integración en el COEDE.....	42
Tabla 14.	Niveles adaptabilidad en el COEDE	42
Tabla 15.	Niveles orientación al cambio en el COEDE	43
Tabla 16.	Niveles orientación al cliente	43
Tabla 17.	Niveles aprendizaje organizativo.....	44
Tabla 18.	Niveles del conocimiento de la misión.....	44
Tabla 19.	Niveles de dirección y propósitos estratégicos.....	45
Tabla 20.	Niveles de metas y objetivos del COEDE	45
Tabla 21.	Niveles de conocimiento de la visión del COEDE.....	46
Tabla 22.	Resumen	46
Tabla 27.	Materiales a utilizar en los módulos	54
Tabla 28.	Gastos corrientes de personal en relación a los módulos	54
Tabla 29.	Total de presupuesto.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de gestión de recursos humanos	9
Gráfico 2.	Nuevo modelo de gestión de recursos humanos	12
Gráfico 3.	Causa y efecto en el proceso de busca de excelencia	15
Gráfico 4.	Funciones de la cultura organizacional	20
Gráfico 5.	Representación funcional de las organizaciones	22
Gráfico 6.	Las cuatro dimensiones de la cultura organizacional	25
Gráfico 7.	Modelo PDCA	26
Gráfico 8.	Organización lineal.....	27
Gráfico 9.	Esquema de <i>Design Thinking</i>	28
Gráfico 10.	Proceso <i>Design Thinking</i>	28
Gráfico 11.	Estructura del COEDE	35
Gráfico 12.	Niveles de la cultura organizacional.....	38
Gráfico 13.	Niveles de implicación o participación	38
Gráfico 14.	Niveles de empoderamiento	39
Gráfico 15.	Niveles del trabajo en equipo	39
Gráfico 16.	Niveles de desarrollo de capacidades	40
Gráfico 17.	Niveles de consistencia.....	40
Gráfico 18.	Niveles de conocimiento de los valores centrales en el COEDE	41
Gráfico 19.	Niveles de decisiones y acuerdos en el COEDE	41
Gráfico 20.	Niveles de coordinación e integración en el COEDE.....	42
Gráfico 21.	Niveles adaptabilidad en el COEDE	42
Gráfico 22.	Niveles orientación al cambio en el COEDE	43
Gráfico 23.	Niveles orientación al cliente	43
Gráfico 24.	Niveles aprendizaje organizativo.....	44
Gráfico 25.	Niveles del conocimiento de la misión.....	44
Gráfico 26.	Niveles de dirección y propósitos estratégicos.....	45
Gráfico 27.	Niveles de metas y objetivos del COEDE	45
Gráfico 28.	Niveles de conocimiento de la visión del COEDE.....	46

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de consistencia	62
Anexo 2.	Metodología.....	63
Anexo 3.	Instrumento de investigación.....	64

Introducción

El Ejército del Perú tomando como base y alineado con la “Ley de Modernización de la Gestión Pública” ha establecido un Plan de Modernización de la Gestión en el Ejército, el mismo que permite desarrollar la mejora de la gestión administrativa e institucional en cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (PEI).

Con la finalidad de ayudar a la institución a cumplir de manera eficaz y eficiente estos objetivos y permitir alcanzarlos razonablemente, es que proponemos promover una cultura de “Excelencia Operacional”. Para esto, la investigación se desarrolló tomando como población al Comando de Educación y Doctrina del Ejército – COEDE, en el sentido de que este sea como un piloto en donde todos sus integrantes, particularmente los jefes, sean los que lideren, fomenten e impulsen este proceso, para, posteriormente, replicar esta cultura en los demás componentes, cultura que, además, facilite alcanzar los objetivos con menos errores, en un menor tiempo, desperdiciando menos recursos y con un mayor alcance, que llegue, además, a estandarizar procedimientos y que permitan difundir las buenas prácticas de gestión, para que, finalmente, se amalgame a los valores y cultura de nuestro Ejército.

El COEDE es una dependencia del Ejército encargada de educar y capacitar al personal de oficiales del ejército, para eso cuenta dentro de su organización con la Dirección de Educación y la Dirección de Doctrina, las cuales orientan, norman, programan y supervisan el funcionamiento de las escuelas de armas y servicios. Escuelas de especialización y capacitación que albergan entre 20 y 40 oficiales, aproximadamente, cada una, oficiales que vienen a realizar su curso por un lapso de seis meses a un año, en condición de destacados y que, al término del mismo, regresan a sus unidades y dependencias con un valor agregado que es el haber culminado satisfactoriamente sus respectivos cursos; es en este sentido, que el promover esta cultura en el COEDE servirá como embrión, y replicar su promoción en los diversos componentes del Ejército.

En ese sentido, para el presente trabajo de investigación se aplica la “encuesta Denison”, instrumento que ha sido aplicado a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas en diferentes países, la misma que profundiza en el análisis a nivel valores organizativos y cómo esta influye en la efectividad organizacional. El cuestionario se compone de 60 ítems que identifican 12 tipos culturales, que agrupan, a su vez, 4 dimensiones (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión), esta herramienta ha demostrado su utilidad tanto teórica como aplicada para evaluar los valores de la cultura organizacional, y demostrar una gran influencia a la hora de aumentar la efectividad que alcanzan las organizaciones. En ese sentido, esta encuesta es aplicada a una

muestra de 146 oficiales del COEDE con la finalidad de medir los valores en la organización y aprovechar sus resultados para promover dentro de ella la excelencia operacional y aumentar la efectividad en el COEDE.

Siendo imperativo, entonces, obtener mejoras en la calidad de nuestros procesos, de los bienes y servicios beneficiosos para nuestra institución, se hace necesario promover en nuestro ejército la excelencia operacional, concepto que fomenta la calidad, eficiencia y eficacia, que requiere para esto el continuo esfuerzo por parte de todos los integrantes para mejorar lo que para nosotros es apreciado como bueno, es decir, buscar siempre la mejora continua para maximizar la eficiencia y calidad en los procesos.

La tesis se enmarca en diversos capítulos, en el primero de ellos se desarrollan los lineamientos básicos del problema de investigación, formulando las interrogantes principales, así como los objetivos del estudio, finalmente se expone la importancia y limitaciones que enfrenta el presente estudio, resaltando que el éxito de las organizaciones depende, fundamentalmente, de las personas, son estas las que permitirán alcanzar la excelencia operacional. En el capítulo dos, se identifican cuáles son las bases teóricas de gestión de recursos humanos, en donde se hace necesario comprender el nuevo papel del ser humano en las organizaciones, el valor que tiene para facilitar la implementación de herramientas gerenciales que buscan alcanzar la excelencia y nos plantea, además, modelos de gestión en donde la confianza y la colaboración son indispensables para iniciar este proceso hacia la excelencia operacional.

En el tercer capítulo abordamos todo lo referente a la metodología de investigación, es decir, el tipo y diseño de investigación, establecemos la población y muestra y determinamos las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. En el capítulo cuarto, hacemos conocer la organización del COEDE, cuál es su misión, visión, cuáles son sus objetivos estratégicos y con qué normativa funciona, además, describimos de manera sucinta las funciones y actividades principales del COEDE.

Las propuestas para la promoción de esta cultura de excelencia operacional se encuentra en el capítulo quinto, necesarias para dar inicio de manera gradual en la aplicación de las herramientas de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, que es el órgano del Ejército de Perú encargado de la capacitación del personal militar de oficiales, los mismos que a través de esta cultura alcanzarán mayor efectividad y excelencia en toda la organización.

Esta investigación contribuirá a optimizar la gestión en la institución, atendiendo, principalmente, a la fortaleza del recurso humano para la promoción, implementación e internalización de esta cultura de excelencia operacional, en donde el foco se fundamenta en la relación que debe existir entre las buenas prácticas de gestión y la productividad en todos sus procesos y actividades que redundarán en provecho de nuestra institución.

Capítulo I. El problema de investigación

1. Planteamiento del problema

El Ejército del Perú, como institución castrense e histórica, ha cultivado valores, principios y costumbres fuertemente enraizadas que, de alguna manera, son estas una barrera para realizar cambios trascendentales necesarios para lograr una modernización que generará impactos y presiones en diferentes ámbitos tales como la doctrina, la organización y, particularmente, en la cultura institucional. En la actualidad, las dependencias, unidades y diferentes componentes del Ejército, vienen cumpliendo con sus tareas de manera normal, pero se percibe que estas no visualizan la excelencia, estas arrastran procedimientos que no permiten ser alcanzadas en un menor tiempo, con personal capacitado necesario que facilite lograr las metas con menos errores; además, lo más importante, con la participación de personal capacitado y comprometido con lo que hace.

En este contexto, la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones dependen, principalmente, de las personas, cuanto más comprometidos, capaces, adaptables y emprendedores fueren los colaboradores, más calidad tendrán los procesos que se realicen. La gestión de recursos humanos deja de tener un carácter burocrático y pasa a tener una función estratégica. En este sentido, la excelencia operacional presenta una serie de herramientas para mejorar la gestión de personas con énfasis en la capacitación, planificación, coordinación integrada de proyectos y formación de equipos de alta performance.

2. Formulación del problema

2.1 Problema general

¿Cómo promover una cultura de excelencia operacional en la gestión de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?

2.2 Problema específicos

- ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que determinan el logro de la excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?
- ¿Qué elementos determinan una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?

- ¿Cuáles son los procesos de recursos humanos que promueven una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

Describir cómo promover una cultura de excelencia operacional en la gestión de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las dimensiones de la cultura organizacional que determinan el logro de la excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.
- Identificar los elementos que determinan una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.
- Diseñar una propuesta de mejora en base a los procesos de recursos humanos que promueven una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.

4. Importancia de la investigación

La excelencia operacional es un concepto que abarca todas las actividades y funciones llevadas a cabo al interior de las empresas, desde la estrategia, la visión, valores, cultura y el proceso de mejoramiento continuo; y que está positiva y significativamente relacionada a la productividad.

A pesar de su importancia, existe desconocimiento sobre cuáles son las mejores prácticas y herramientas de gestión y los beneficios concretos por parte de las empresas (estudio McKinsey sobre excelencia operacional para la comisión de productividad en Chile). Este informe McKinsey dice, además, que las empresas líderes en productividad tienen en común cuatro características particulares en su forma de trabajar:

- Trabajo según estándares operacionales que minimizan el desperdicio y variabilidad (gestión de procesos).
- Adherencia a estándares y definición de objetivos a largo plazo.
- Gestión de desempeño enfocada en resultados y la mejora continua.

- El desarrollo de las capacidades de cada colaborador es una parte fundamental del rol de cada líder (gestión de talento).

En este contexto, el nuevo mundo empresarial exige que para tener éxito es necesario lograr la excelencia operacional; proceso cultural y de gestión que para el presente trabajo de investigación se desea implementar o promover en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Así mismo, de las recomendaciones producto de los resultados que se obtengan de la presente investigación, podrán ser usados por otros futuros investigadores para profundizar en el tema y continuar generando una corriente de “excelencia operacional” en las demás dependencias de la institución y, de ser posible, un modelo de cambio para el fortalecimiento del Ejército del Perú.

Este diagnóstico servirá también para contribuir a optimizar la gestión institucional atendiendo a la principal fortaleza del Ejército, que es el recurso humano orientado a las mejores prácticas y la mejora continua en sus procesos y toma de decisiones, así como en las políticas institucionales que permitan crear condiciones más favorables para llegar a ser una institución modelo de excelencia operacional.

5. Limitaciones

No existen otros estudios similares a nivel Ejército del Perú, referido al concepto de excelencia operacional y su promoción e implementación en sus componentes, ante esta situación es escasa la bibliografía para profundizar la teoría y los conceptos de esta investigación. En el aspecto económico, los responsables asumirán los gastos que el proceso de investigación irroque desde el inicio hasta el final de la presente.

El tiempo disponible para la realización de las actividades de campo, estará supeditado al tiempo disponible fuera de los horarios académicos propuestos por la universidad.

Capítulo II. Marco teórico

1. Administración de recursos humanos

En una era de cambios acelerados en el ambiente de trabajo, donde muchas estructuras organizacionales y prácticas gerenciales se tornan rápidamente obsoletas, la gestión de personas es una tarea fundamental para los gerentes en todos los niveles de una organización.

Una realidad que, teniendo en cuenta las transformaciones que se presentan hoy en día y las que están por venir, aumentan de importancia e intensidad a cada momento en la gestión moderna de recursos humanos, teniendo siempre en consideración que las personas son complejas y el comportamiento humano no es previsible con facilidad. Hoy día, los gerentes necesitan desarrollar un sofisticado conocimiento de las personas y comprender los roles que ejercen en la organización, lo que los obliga a lidiar con un flujo de informaciones cada vez más intenso y complejo. Según Almeida (2007) la función de la gerencia de recursos humanos es planear, coordinar, motivar y controlar, tareas que son simultáneamente difíciles de realizar, esto se debe a que las personas tienen sus propios intereses, valores, aptitudes, motivaciones, tareas que son necesarias trabajarlas en conjunto para alcanzar objetivos comunes.

Tradicionalmente, la administración de recursos humanos parte del principio de que las personas deben ser conducidas y administradas por la organización o por un órgano central. En la actualidad, este concepto viene cambiando. Según Chiavenato (2000), la actual tendencia en las organizaciones es administrar los recursos humanos “con” las personas, tratándolas como agentes proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, con habilidades mentales y no solamente habilidades y capacidades manuales o físicas. En ese sentido este moderno modelo conceptual, resalta tres aspectos fundamentales:

- Las personas son consideradas como personas y no como meros "recursos" organizacionales.
- Las personas son agentes que impulsan la organización y son capaces de dotarla de inteligencia, de talento y del aprendizaje indispensable para su constante renovación y necesaria competitividad.
- Las personas aportan en la organización su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc. y esperan retornos como salarios, incentivos, crecimiento profesional, reconocimiento, y plan de carrera.

Entonces, en esta interacción entre personas y las organizaciones surge el carácter de reciprocidad, papel esencial de la gestión de recursos humanos, es por eso que se hace necesario comprender que el papel del hombre en las organizaciones ha cambiado, y que el modelo mecanicista está ultrapasado y su utilización podrá llevar las organizaciones a la falencia.

Para Chiavenato (2000), los nuevos tiempos vienen para traer un hombre con más desafíos y polivalente en relación a las atribuciones. Las características de los recursos humanos en la moderna y actual gestión son:

- Funcionario generalista y polivalente (multitareas).
- Funcionario autónomo para tomar decisiones.
- Hombre proactivo.
- Valorización y reconocimiento del funcionario por la capacidad de innovar.
- Entrenamiento y reciclaje constante del funcionario, para que el conocimiento no se torne obsoleto.
- Trabajo en equipos multifunciones.
- Acompañamiento de la calidad y excelencia de los servicios.
- Foco en las necesidades de los clientes.

Las características citadas demuestran la nueva percepción de que la realidad ha cambiado, se valoriza cada vez más al hombre, que deja de tener un papel pasivo en las organizaciones y pasa a tener un papel de colaborador, que no solamente cumple las órdenes, sino que influye totalmente en las decisiones de la institución.

Para estar conforme con los cambios, es fundamental que el área de recursos humanos conozca en detalle el planeamiento estratégico, la visión y la misión de la organización de la que es parte, para verificar si los objetivos y metas están de acuerdo con que busca la organización. Según Chiavenato (2000), los objetivos del área de recursos humanos contribuyen para la organización a través de los siguientes medios:

- Seleccionar y admitir funcionarios con el perfil adecuado, de modo que haya identificación con la organización, tenga mayor productividad y mejore la relación personal.
- Traer bienestar y felicidad en el trabajo con programas de calidad de vida y gestión participativa con el propósito de motivar y crear un ambiente de trabajo favorable.

- Buscar el entrenamiento constante para que el funcionario adquiriera nuevos conocimientos y fortalezca su vida profesional y personal.
- Diseminar la política de la calidad, ética y responsabilidad, con el objetivo de tener una imagen institucional respetada en el mercado.
- Administrar los cambios, de modo que los recursos humanos puedan ser capaces de enfrentarlos.

De esta forma, se puede verificar la importancia de tener una gestión de recursos humanos dirigida hacia la promoción de un buen ambiente laboral, que valore al hombre y que proporcione el clima necesario para la implementación de las herramientas gerenciales que buscan implementar la modernización y alcanzar la excelencia operacional en la institución. Dicha excelencia operacional solo se puede alcanzar con el compromiso de todos, con el empoderamiento de los funcionarios, y con la selección y capacitación de los recursos humanos, para poder formar personas motivadas que puedan conformar equipos multitareas, con mayor capacidad de producción que en una organización cualquiera.

Asimismo, con todas las atribuciones referentes a la moderna gestión de personas, es necesaria la aplicación de los conceptos de calidad en la rutina de trabajo, con el objetivo no solamente de aumentar el rendimiento, sino también para aumentar el bienestar y la motivación laboral, es a través de la construcción de un buen clima organizacional que la cultura de excelencia operacional se fortalece con la aplicación de las herramientas correctas y adecuadas, en ello, los recursos humanos constituyen una pieza estratégica y de fundamental importancia para que se obtenga el éxito esperado.

2. Gestión de personas

La gestión de recursos humanos en el turbulento ambiente de negocios, es hoy un importante vector para la construcción del futuro de una organización. Bruner (1999), en este sentido, apunta los principios que se siguen para la gestión eficaz de los recursos humanos:

- La estrategia de recursos humanos debe estar anclada en la estrategia de la empresa.
- La gestión de RR.HH. no se trata de programas, se trata de relacionamientos.
- El área de RR.HH. necesita ser conocida como organización que se anticipa a los cambios y comprende lo que es necesario para implementarlo.

- Es importante que el personal de RR.HH. actúe como abogado de los intereses de los empleados, sin embargo, también es igualmente relevante la comprensión de que las decisiones de la organización involucran el equilibrio de una vasta gama de factores, que están normalmente en conflicto unos con otros.
- La eficacia de la gestión de RR.HH. depende del foco en las cuestiones y no en las personalidades.
- Los gerentes de recursos humanos deben concientizarse de que el constante aprendizaje y la ampliación de las habilidades, son esenciales para que produzcan una contribución que sea relevante para la organización (p.88).

Los nuevos desafíos que se presentarán en la gestión de recursos humanos, están dados por:

- Los cambios demográficos.
- El cambio de valores.
- La innovación.
- La reingeniería.
- Los costos de la seguridad social.
- Los programas de retiro.
- La migración.
- Los cambios tecnológicos.

El ambiente actual es extremadamente mutable y volátil, y la mayoría de las presiones para el cambio en la administración vienen del ambiente externo, es así que la capacidad de lidiar con las fuerzas sociales, tecnológicas, económicas y de gobierno, determinará en gran parte cuan efectiva será la administración de una entidad.

3. Modelos de gestión de recursos humanos

Existen diversos modelos de gestión de Recursos Humanos, cada cual, adoptado en épocas distintas, pero la mayoría aún son utilizados, dependiendo del tipo de organización, de sus valores, misión, visión, estrategia y objetivos es que se puede adoptar uno o más modelos existentes. En realidad, hoy día casi todas las organizaciones públicas o privadas utilizan una mezcla de modelos. A continuación, se presentan algunos modelos actuales:

3.1 Modelo de Weber

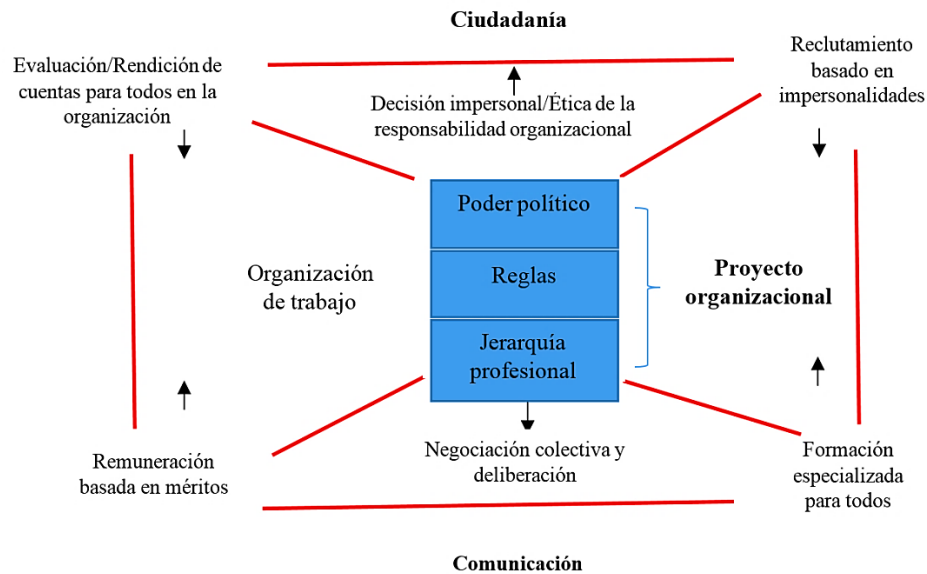
De acuerdo con López (2013), Weber creía que la modernización de las empresas privadas y, consecuentemente, de sus modelos de gestión de recursos humanos, era hecha por la inspiración teórica y la observación de las prácticas de RR.HH. de los servicios públicos alemanes e inspiradas en los principios y valores de la cultura germánica, en ese sentido las grandes orientaciones de esta cultura (confianza / individualidad, formación permanente / colectivo y ciudadanía / tratamiento de la problemática de la divergencia) inspiraron la definición de los atributos de la burocracia Weberiana:

- Tareas (delimitadas por reglas, técnicas o normas).
- Jerarquía.
- Propiedad.
- El ingreso en la organización presupone el éxito en la prestación de exámenes y la celebración de un contrato libremente asumido (selección basada en la impersonalidad).
- No apropiación de los cargos por sus ocupantes (el proceso de evaluación de desempeño es transparente).
- Formación profesional especializada (supremacía de la capacidad sobre de la mano de obra barata).
- Salario y carrera profesional basados en la meritocracia.

Algunos de los principales pilares de la gestión de recursos humanos poseen la configuración propuesta por Weber:

- El reclutamiento y selección.
- La evaluación de desempeño.
- La capacitación profesional continua.
- Remuneración por el mérito revelado en la evaluación de desempeño.

Gráfico 1. Modelo de gestión de recursos humanos



Fuente: López (2013).

3.2 Modelos normativos

Para Storey (1995), la construcción de un modelo de gestión de recursos humanos debe basarse en cuatro elementos clave:

- **Creencias y presupuestos:** Los RR.HH. deben ser percibidos como una ventaja competitiva, un valor y no un costo, son las competencias y la implicación de los trabajadores mas no el cumplimiento de reglas que hacen la diferencia en la performance organizacional, así, hay que prestar una atención especial a los procesos de reclutamiento, selección y formación, de modo de aumentar las competencias organizacionales.
- **Calidades estratégicas:** Las decisiones sobre los RR.HH. tienen una importancia estratégica, el director de RR.HH. debe participar, al más alto nivel, en la definición de la política de la empresa. Las políticas de RR.HH. deben estar alineadas con el ambiente competitivo, la estrategia del negocio y la estrategia de gestión de RR.HH.
- **Papel crítico de los gestores:** Considerando que los RR.HH. son un factor crítico para el desarrollo del negocio, los gestores de línea deben estar implicados en la gestión de RR.HH., tal como los gestores de RR.HH. deben participar en las instancias de decisión y en la definición de la estrategia del negocio de la empresa.
- **Mecanismos clave:** La gestión de la cultura es la más importante, más aun que la gestión de los procesos y de los sistemas, lo que implica desarrollar una gestión integrada de los procesos de selección, comunicación, formación, recompensas y desarrollo, e incrementar la

responsabilidad y el empoderamiento (*empowerment*). La implementación de la gestión de RR.HH. implica un acuerdo sobre los valores, objetivos y prioridades de la organización.

A partir de la explicación de estos elementos, que indican cómo debe ser la gestión de RR.HH., Storey concibe dos modelos, él los designa como modelo *Hard* y modelo *Soft*. La designación de los modelos es intencionalmente metafórica y pretende asociar el concepto *Hard* a la idea de “recurso” (que tiene un costo), y al concepto *Soft* como “humano” (que es susceptible de inversión). Las características de los modelos *Hard* y *Soft*, se encuentran sintetizadas en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Modelos normativos de gestión de recursos humanos

Modelos Hard	Modelos Soft
Instrumentalismo utilitarista	Humanismo desarrollista (Hendry y Pettigrew 1990)
Integración de políticas de RR.HH. con estrategias de negocio de empresa. Los sistemas de RR.HH. son necesarios para llegar a objetivos estratégicos de la organización (Fombrum, 1984)	Integración de políticas de RR.HH. con estrategias de negocio de empresa. los RR.HH. son un activo y una fuente de ventaja competitiva a través de su compromiso, de adaptación y de altas calidades
Coherencia entre las políticas, sistemas y prácticas de personal con los objetivos de negocio de la empresa. La coherencia interna de gestión de recursos humanos es una condición esencial para la consecución de dichos objetivos (Hendry y Pettigrew, 1986)	La GRH tiene como misión conseguir el compromiso de los trabajadores a través de procesos de “comunicación, motivación y liderazgo” (Storey, 1987)
El planeamiento formal de RR.HH., considera el “factor de producción, junto con la propiedad y el capital” (Legge, 1995; 35). Las personas son un gasto necesario para la realización del negocio al menor costo (Torrington y Hall, 1987). Las personas son un recurso pasivo, en lugar de una fuente de energía creativa. La GRH es dominada por los aspectos estratégicos, cuantitativos y de negocios, los RR.HH. se gestionan como otro factor económico cualquiera, es decir, de forma racional (Storey, 1987).	Los RR.HH. son proactivos y no meramente pasiva del proceso productivo, son capaces de “desarrollar,” merecen la “confianza” de la gestión y su “colaboración” puede ser a través de la “participación” y “elección informada” (Beer y Spector, 1985)
La GRH es conocida por los aspectos estratégicos, cuantitativa y de negocios. Los RR.HH. se gestionan como cualquier otro factor económico, es decir, de forma racional (Storey, 1987)	La GRH Y MEDIO hacen los trabajadores en una fuente de recursos y un activo para su organización. Las políticas de recursos humanos deben servir para maximizar el potencial humano a través de la utilización de distintas técnicas y diferenciadas.
Modelos centrados en GP	Modelos centrados en GRH

Fuente: Hauser (2014).

Al comparar los modelos, Hauser (2014) concluye que existen entre ambos más semejanzas que diferencias, pues encuentra un conjunto significativo de ideas que aproxima los modelos, tales como:

- La necesidad de integrar las políticas y prácticas de gestión de RR.HH. con los objetivos organizacionales.
- La implicación de los gestores de línea en la gestión de RR.HH.

- La importancia atribuida al desarrollo de competencias como requisito de satisfacción personal y que garantiza el éxito organizacional.
- Rigor de los procesos de reclutamiento y selección, de modo tal que debemos colocar las personas correctas en los lugares correctos y conseguir una mejor integración de las prácticas de gestión de RR.HH. con los objetivos organizacionales, incluyendo el desarrollo individual.

3.3 Nuevos modelos de gestión

Según Storey (1995), en líneas generales, se puede identificar tres grandes tendencias en recursos humanos:

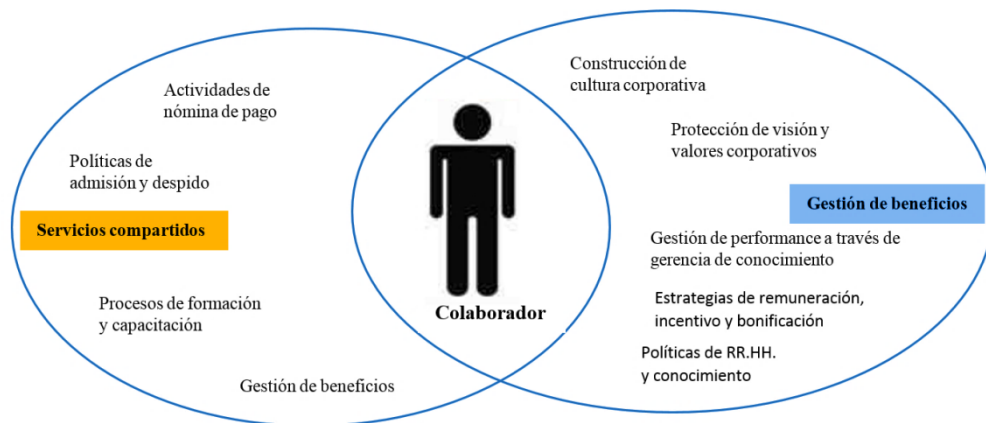
- **La colaboración:** Colaborar con las nuevas tecnologías y herramientas en la Internet están alterando y cambiando las formas de trabajar, así como la interacción profesional. En ese sentido, es importante entender:
 - Cómo los equipos se benefician de las redes sociales y colaborativas.
 - Cómo este proceso de aprendizaje continuo agrega valor a la producción de los individuos y equipos.
 - Cómo este proceso redefine los modelos de trabajo y formatos de interacción colaborador-empresa.
- **El conocimiento:** Es el mayor activo estratégico de las empresas, pasa a ser personalizable y de exclusividad para la aplicación y obtención de resultados, por ello hay que saber:
 - Cómo obtener tales resultados.
 - Cómo sistematizar la gestión de este conocimiento y tornarlo útil y aplicable a los colaboradores.
 - Cómo sistematizar las lecciones aprendidas, metodologías, modelos, procesos, aceleración de producción y aceleración de aprendizaje.
- **Autogestión:** La autonomía y el *empowerment* concedidos al colaborador exigen nuevos deberes y responsabilidades individuales, asimismo, abren las puertas para nuevas formas de evolución y desarrollo profesional.

3.4 La nueva gestión de recursos humanos

La nueva gestión de recursos humanos es totalmente compatible con los fundamentos de la excelencia operacional, incorporando las nuevas tendencias de la colaboración, conocimiento y autogestión, y sus impactos en la actividad y en el modelo de gestión.

Se puede identificar que el área de gestión de RR.HH. actualmente es responsable de múltiples actividades de naturaleza y dinámicas distintas, que exigen esfuerzos específicos, de esta forma, un nuevo modelo de gestión es necesario, donde las actividades de característica procesual, recurrentes y de bajo valor agregado serían complementadas (agregadas) en una arquitectura funcional de *Shared Services* (servicios compartidos), de otra forma, se separan las actividades de desarrollo del capital intelectual, para la generación de activos intangibles y aumento de la competencia, como muestra el gráfico:

Gráfico 2. Nuevo modelo de gestión de recursos humanos



Fuente: Storey (1995).

A partir de tal reordenación de naturalezas y relevancias de actuación y gestión, las corporaciones y sus colaboradores podrán esperar los siguientes beneficios:

- Eficiencia y resultados en los procesos de selección, capacitación, incentivos, ascensos y retención de recursos humanos.
- Potencialización de movimientos de *Change Management* (gestión del cambio).
- Homogeneización de la cultura y de los valores corporativos.
- Gestión del conocimiento como acelerador del aprendizaje.
- Aumento de la satisfacción de los funcionarios.
- Mayor interacción y sinergia.
- Alineamiento corporativo en términos de visión, valores, principios y cultura corporativa.

Por lo tanto los desafíos se hacen presentes y la revisión de los conceptos, prácticas, estructuras y prerrogativas se hacen imperativas y decisivas en la organización del siglo XXI. Es cierto, y existe consenso, que la sociedad ha cambiado substancialmente y, con ella, los modelos de trabajo y las demandas establecidas a los colaboradores.

En este contexto en una nueva Estrategia de RR.HH. hay que considerar las siguientes variables:

- Nuevos modelos de trabajo.
- Alineamiento de valores empresa-colaborador.
- Transparencia y comunicación eficaz.
- Mensuración o medición de performance (rendimiento).
- Multiplicidades de roles.
- Maximización del uso del conocimiento.
- Desarrollo de redes colaborativas.

Estos conceptos deben ser tratados como vectores fundamentales para la modernización de la organización y su evolución, poniendo siempre las personas (colaboradores) como el centro principal de la atención, para poder generar y alcanzar la excelencia operacional en todos los sectores de la institución.

4. La excelencia operacional

La excelencia operacional es un concepto que engloba todas las actividades y funciones llevadas a cabo dentro de las empresas u organizaciones similares, desde la estrategia, la visión, la escala valorativa, la cultura y el proceso de mejora continua, y que está relacionada de manera significativa a la productividad existente (Tokman, 2009). Asimismo, es preciso mencionar cierto grado de desconocimiento mediático sobre cuáles son las mejores prácticas y herramientas de gestión, y cuáles son los beneficios concretos por parte de las empresas, especialmente para aquellas de menor tamaño. En ese sentido, el foco en la excelencia operacional se fundamenta en la relación que existe entre las buenas prácticas de gestión y la productividad. A pesar que su conceptualización es tan amplia, se puede afirmar que la excelencia operacional es considerada una filosofía de liderazgo, trabajo integrado en equipo y solución de problemas, resultando en mejora continua en toda la organización, centrándose en las necesidades de los clientes tanto internos como externos, capacitando los funcionarios principales e intermedios, y optimizando las actividades existentes en los procesos (García, 2013). Por consiguiente, es utilizado por importantes empresas en todo el mundo, reconocidas internacionalmente por sus índices excelentes en seguridad, productividad, innovación, coordinación integrada de proyectos, planificación y capacitación de sus funcionarios.

Los beneficios derivados de la excelencia operacional son diversos y tienen efectos en todos los representantes de la cadena productiva, una gestión aceptable facilita la eliminación de desperdicios e ineficiencias por producción excesiva o deficitaria, disminuye el espacio solicitado, aumenta el tiempo efectivo de horas de trabajo, y promueve mejoras en los procesos, productos y servicios que se traducen en mejoras de calidad. Asimismo, una organización empresarial que integre los conceptos de excelencia operacional en toda su cadena productiva lograra una mayor satisfacción de clientes, mayor ambiente colaborativo, clima laboral y compromiso de los trabajadores con su institución, y un sistema de prevención de riesgo exitoso (Goldman, 2007).

Por estas razones, una empresa que promueve una cultura de excelencia operacional, tiende a obtener mayores ingresos y utilidades lo cual es beneficioso no solo para los trabajadores y directivos de la empresa, sino que también para los inversionistas a través de mayor generación de valor y, por tanto, mayor valor bursátil de la compañía.

Para Souto (1997), es fundamental la integración de prácticas de gestión para la búsqueda de excelencia en una organización. Así tenemos, la gestión de procesos basado según estándares operacionales que minimizan el desperdicio y variabilidad de la productividad, dichos estándares permiten controlar parámetros críticos y resolver problemas repetidos, promueven el orden en el área laboral y áreas de almacenamiento logístico, en la cual, mediante la implementación de metodologías y estándares, se logra reducir los tiempos de búsqueda de herramientas (indicadores informáticos). Tales indicadores deben ser fáciles de calcular y deben permitir la autoevaluación, y visualización de las oportunidades de mejora en la organización.

Asimismo, es pertinente la gestión de desempeño enfocada en resultados y en la visibilidad de la práctica laboral en todo nivel, una forma de promover la mejora continua es a través de reuniones breves y diarias enfocadas en el desempeño de las actividades. Por ello, se debe encontrar la causa raíz de los problemas e instaurar medidas precisas que permitan la medición de los indicadores claves para su seguimiento de forma periódica y constante. Es preciso indicar que la gestión de talentos es importante en la promoción de la excelencia operacional, ya que el desarrollo de las capacidades de cada colaborador es parte fundamental del rol de liderazgo. Por otro lado la observación y la gestión de las competencias específicas al nivel de este proceso, es una herramienta útil para acelerar su desarrollo. De igual forma las agendas deben considerar tiempos específicos de los directivos y funcionarios intermedios para *coaching*, diálogos de desempeño, confirmación de procesos y resolución de problemas, para así asegurar sustentabilidad del proceso

en todos los niveles. Asimismo, es preciso acotar y tomar en consideración la importancia de la gestión de los recursos humanos, ya que engloba una diversidad de prácticas a tomar en cuenta, tales como:

- Integrar el planeamiento de recursos humanos al planeamiento estratégico de la organización.
- Establecer un sistema de amplia divulgación de las políticas de recursos humanos.
- Garantizar la calidad, disponibilidad e información lo más completa posible sobre los recursos humanos.
- Crear equipos autodirigidos enfocados en el estudio y perfeccionamiento de situaciones de trabajo.
- Adoptar un sistema de entrenamiento gerencial intensivo, que busque alcanzar las metas de la organización.
- Establecer un sistema de medición de la satisfacción y bienestar de los funcionarios.

Según Souto (1997) es preciso sustentar las causas y efectos hacia la búsqueda de la excelencia, en donde la gestión de los diversos procesos cumple un rol fundamental en la organización empresarial. En el siguiente gráfico se observa lo planteado por este investigador:

Gráfico 3. Causa y efecto en el proceso de busca de excelencia



Fuente: adaptado de Souto (1997), "La formación de profesionales reflexivos".

El gráfico muestra el proceso de búsqueda de la excelencia, retomando las características expuestas en relación a instituciones o empresas afines. Es por eso que, en el contexto donde se desarrolla la organización empresarial, es importante conocer dónde está posicionada la empresa y porqué. Es indispensable el conocimiento de estas interrogantes, ya que involucra una serie de acciones significativas para hacer un diagnóstico de cómo anda la organización. Tales como la visión, la misión, los objetivos, dónde estamos y hacia dónde queremos llegar (Tracy, 1997).

Sin este punto de partida, la organización no llegará a ningún lado. Así, antes de implementar la concepción de excelencia operacional hay que hacer un diagnóstico detallado de los sectores, empezando con aquellos más involucrados en el cambio, preferencialmente los de la alta dirección de la organización.

La excelencia operacional, para Slack (1997), está relacionada con cinco objetivos de desempeño que deben ser alcanzados por toda organización empresarial: costo, flexibilidad, confiabilidad, velocidad y calidad. De esta manera, su cumplimiento direcciona mejoras en cuanto a la excelencia operacional.

En relación con los costos de producción, que son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento, no se aplica totalmente este objetivo de desempeño en instituciones como el Ejército de Perú, pero sí puede visualizarlo en el final del proceso, en algunos casos, principalmente cuándo se reduce el personal, con formación de equipos de alta performance, que están mejores capacitados; esto irá generando la reducción de costos en personal.

La flexibilidad está relacionada a la capacidad que tiene una organización para adaptarse al cambio (ya sean cambios económicos, tecnológicos, sociales o culturales), que puedan afectar al contexto interno y externo de la organización o, dicho de otra forma, la predisposición o voluntad que tiene la organización para promover el cambio, estando directamente relacionada a los directivos y a todos los integrantes. Esto puede beneficiar a la empresa, en el sentido de mantenimiento o mejora de la posición competitiva, dentro del mercado laboral. Por tanto, la flexibilidad empresarial nace como respuesta a las necesidades de las empresas, de hacer frente a los constantes cambios, que son demandados por los clientes y los consumidores, es por ello, que las empresas deben de ser flexibles ante dichos cambios en los gustos de los consumidores, ya que existe una gran incertidumbre en el mercado de trabajo (Albizu y Landeta, 2011).

Asimismo, es pertinente realizar todas las operaciones con confiabilidad, ya que es fundamental en una organización, y está relacionada directamente con la calidad de los funcionarios y con la dedicación de estos en todas las actividades que desempeñan en una empresa. Se puede definir a la confiabilidad como la capacidad de una persona, directivo y/o producto de realizar su función con absoluta garantía, otra forma de definirla sería como: «La probabilidad en que realizará su función prevista sin incidentes, por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas» (García y Lamadrid, 2007, p. 28).

La velocidad o rapidez en todas las operaciones es un concepto que está relacionado con la capacitación de los funcionarios en poder entregar un producto de calidad en un tiempo de operación corto, esto hace que la organización sea considerada más eficiente, trayendo más satisfacción para el público externo e interno. Se puede decir también que es la capacidad de pronta respuesta de una organización para cualquier hecho, calidad con que se hacen los procesos evidencia el valor de todos los funcionarios de la empresa, está además relacionada directamente con la capacitación de estos e influye totalmente en el resultado final de una operación. La búsqueda constante por la calidad es una de las principales características de la excelencia operacional.

Algunos investigadores sustentan que la innovación es un elemento fundamental para el éxito del proceso de excelencia operacional, buscando nuevas tecnologías y mejores prácticas para competir en el mundo de la era del conocimiento. La innovación va mucho más allá de solo generar ideas, por lo que es importante invertir en el proceso completo de las acciones que las empresas llevan a cabo, procesos que deben realizarse de la mejor forma posible y optimizando todos los aspectos que los componen, para llegar a conseguir la excelencia. El objetivo de este estudio tiene como primera fase recomendar pasos específicos para conducir a la organización hacia la excelencia operacional, todo ello partiendo del análisis de los resultados del nivel de conocimiento y aplicación por parte de las empresas de las herramientas tales como: *Design Thinking*, *Asset Management*, *Lean Management* y del enfoque aplicado actualmente para demostrar la puesta en práctica de un modelo de excelencia operacional.

5. Cultura organizacional

El término “cultura” ha sido estudiado por las ciencias sociales, en especial la antropología, pero el interés se ha trasladado a otros campos del saber como la psicología, la sociología, la administración, o la organización de empresas, es en esta última que se experimenta un creciente énfasis en cuanto a la conceptualización de la cultura organizacional. Por ello, en la actualidad, es posible afirmar que la mayoría, sino la totalidad de las organizaciones de hoy, son propensas a una dinámica de cambio permanente y acelerado que las ha obligado a hacer uso, y cada vez con mayor frecuencia, de una amplia diversidad de estrategias e instrumentos de cambio, con el fin de mantenerse en el mercado, lograr salir adelante o, en el mejor de los escenarios, perdurar en el tiempo. Es por ello que es pertinente relacionar a la cultura con la organización, debido a que el primero es percibido como un grupo social que pretende el logro de objetivos concretos y, por ello, las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo sociopolítico de una sociedad (Chica, 2009). Es por ello que para Robbins (2004, p.

525): «La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización». Asimismo, incluye una serie de procesos y elementos característicos que lo han de direccionar al cumplimiento de objetivos planificados. Cruz (2000, p.45) es muy enfático al sustentar que:

«Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado» (p.45).

Las características expresadas se evidencian en la articulación entre los valores dominantes aceptados; las ideas y la filosofía que orienta la política de la organización hacia los colaboradores y clientes; las reglas de juego para moverse y progresar en la organización; las costumbres y tradiciones presentes; los mitos que moldean y explican referentes organizacionales, aspectos fundacionales y modelos ejemplares de conducta; los rituales de la vida y la cotidianidad de las organizaciones, así como las representaciones simbólicas materiales e inmateriales presentes en la organización (Ramio, 2001). Una de las particularidades de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones son observables. En este sentido: «La cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando» (Harzing y Sorge, 2003, p.29). Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad.

El fenómeno de la cultura organizacional es inherente a todas las organizaciones empresariales y de índole afín, a las cuales les imprime personalidad propia, las diferencia de las otras existentes y determina todas las actividades, procesos, que realizan. Por lo tanto, la cultura organizacional es una herramienta de implementación indispensable y disponible a los altos directivos y funcionarios que la usan para influir directamente a través de actividades empresariales. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc. En ese sentido, entre las principales características que presenta la cultura organizacional, de acuerdo con Robbins (2004), podemos mencionar que:

- Es un conjunto complejo, coordinado y de formas que son compartidas por los directivos y funcionarios de una organización empresarial o institución.
- Es un fenómeno de carácter social que afecta a las actividades laborales de toda organización.
- El liderazgo y las estrategias de cambio son referencias importantes en la cultura organizacional.
- Innovación y asunción de riesgos: situación mediante la cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle de las actividades que realizan.
- Es perceptible, en cuanto la intensidad del mismo es inversamente proporcional a la cercanía del contexto, de ahí que para supervisarla se requiere personal externo para la mejora de su productividad.
- Orientación a los resultados: es el grado hasta donde la dirección se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- Orientación al equipo: cuando las actividades laborales y extra laborales están organizadas en torno a equipos de trabajo, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- Orientación a la persona: relacionado con la identidad hacia la organización y ejercicio de funciones de un área laboral

Toda organización persigue una finalidad, la de competir y sobrevivir a una realidad externa procedente de un entorno cambiante que determina sus posibilidades, opciones y actuaciones. Es por ello, que las funciones de la cultura organizacional están relacionadas con las actividades que realizan los funcionarios y colaboradores de la organización empresarial. A continuación, observamos en el siguiente gráfico la predisposición de las principales funciones entorno a la cultura organizacional:

Gráfico 4. Funciones de la cultura organizacional



Fuente: Tomado de Kreinet y Kinicki (1997), "Comportamiento de las organizaciones".

Lo observado en el gráfico guarda relación, en primer lugar, con el papel que tiene en la definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En un tercer momento, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social y por último, la cultura sirve como mecanismo de control, estabilidad y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los colaboradores y funcionarios (Robbins, 2004).

Las funciones se predisponen en dos ámbitos demarcados, que son el externo y el interno, ambos son escenarios de desarrollo de las actividades, en cuanto al sistema externo, la funcionalidad se desarrolla en base a los siguientes aspectos:

- **La Misión y estrategia:** La misión alude al objetivo más destacado en la escala de prioridades. Por ello, toda organización: «Debe definir y cumplir su misión central o no sobrevivirá. Esto implica un sentido más profundo de cómo sobrevivir en un entorno determinado y que se relacione con su identidad» (Schein, 1988, p. 67). En ese sentido, la estrategia dependerá de las oportunidades del entorno laboral, así como las obligaciones internas que debe realizar.
- **Las Metas:** Tienen que estar en relación directa con la misión y elaborar metas precisas a realizar que concreten aspectos como diseño, producción, puesta de servicios, utilizando

como mecanismos de cambio un lenguaje común que con lleve de lo abstracto que es la misión a lo concreto que son las metas.

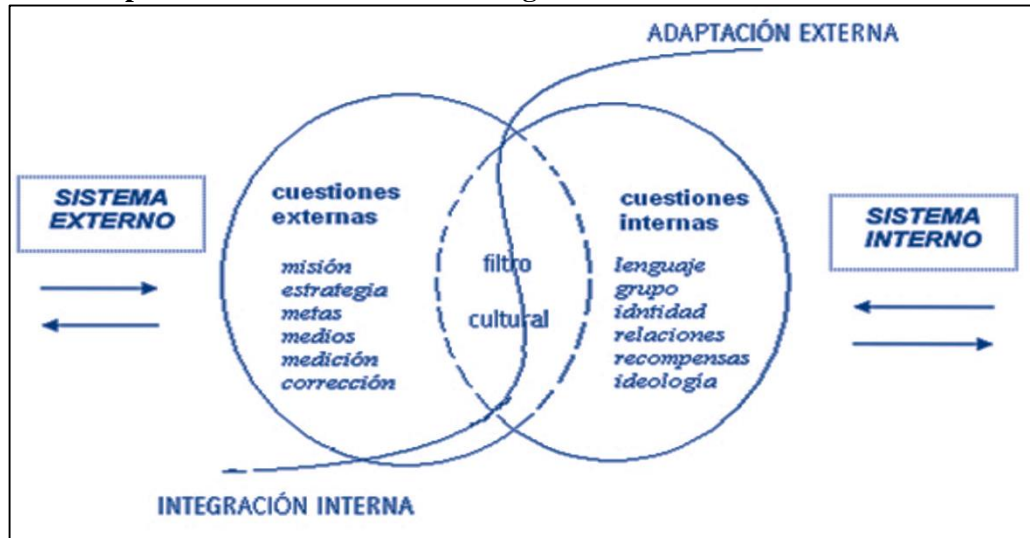
- **Los Medios:** Supone para la organización la determinación precisa de sus límites y normas que han de observar sus integrantes. Para Schein (1988, p. 71): «Todas las habilidades, estructuras y procesos definen aquellos que podrían considerarse los medios para el cumplimiento de las metas de la organización, dichos medios han de constituir una parte importante cuando la organización tenga un historial significativo en su haber».
- **La Medición y corrección:** La presencia de conceptos y actividades disímiles conlleva a la dificultad de la acción correctora en cuanto a los resultados. Esto se predispone hacia las medidas de cambio y adaptación a tomar en la mejora de las actividades y servicios que brinda la organización.

Las cuestiones internas a las que ha de enfrentarse la organización como un sistema social se desarrolla de acuerdo a los siguientes aspectos:

- **Sistema de lenguaje comunicativo:** Es importante para la interpretación de lo que ocurre en cada situación expuesta. Un lenguaje común no solo constituye una herramienta significativa para sobrevivir y alcanzar acuerdos, sino que permite identificar a las diferentes áreas laborales de la organización.
- **Trabajo y limitaciones del grupo:** Relacionado con los criterios de integración, determinando quiénes pueden estar dentro o fuera de la organización. En ese sentido, el consenso para los criterios de integración es un medio válido para determinar la presencia de unidades en cada área laboral (López, 2013).
- **Jerarquía establecida:** Relacionado con los mecanismos por los cuales se obtiene, se conserva y se pierde el poder. El establecimiento de un orden jerárquico predispone la imperiosa necesidad de controlar, dirigir a los demás y al entorno laboral.
- **Relación entre iguales:** Toda organización pone mucho énfasis en cuanto a la confianza y a los sentimientos. Las cuestiones relativas a la relación entre iguales derivan de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de afecto y emotividad en el desenvolvimiento de cada colaborador y funcionario de la organización.
- **Premios y sanciones:** Relacionado con los rangos de conducta que recompensa con premios y castiga con sanciones. Los premios pueden evidenciarse en un estatus jerárquico dentro de la organización, y las sanciones como un mecanismo paulatino de segregación. Cada organización elabora sus criterios para premiar y sancionar las conductas de sus integrantes.
- **Ideología:** Concebida como: «Una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y el entorno, en especial, en ámbitos de difícil

explicación y conducción» (Schein, 1988, p. 91). En el siguiente gráfico se observa la representación funcional de las organizaciones.

Gráfico 5. Representación funcional de las organizaciones



Fuente: López. (2013), "La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas".

El gráfico mostrado relaciona las cuestiones externas e internas en base a un filtro de los aspectos propios del entorno, permitiendo la percepción e identificación de los mismos según los parámetros establecidos por la organización. Por consiguiente, la funcionalidad interna y externa de la cultura organizativa se predispone actualmente en cuestiones más vitales para las organizaciones dados los entornos globales en los que desarrollan su actividad.

6. Dimensiones de la cultura organizacional. Modelo de Denison

6.1 Adaptabilidad

Esta dimensión abarca la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo. La orientación al cambio y el poder lograrlo no es fácil de realizar en una organización, es más bien un proceso de equilibrio y negociación que se debe tratar de manera eficiente y convincente, para que los miembros de un área laboral lo acepten de manera asociada y voluntaria, ello implica que hay que concebir, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el principio de toda resistencia al mismo (Escudero, Delfín y Arano, 2014).

Según Barba (2000, p. 54), las organizaciones del futuro implicaran: «La habilidad para desarrollar e integrar el pensamiento, la acción y la planificación, por medio de escenarios que se deben comparar con las condiciones reales. Esto es el diálogo estratégico. La mayor ventaja

competitiva en el futuro será de aquellas empresas que pueden aprender más rápidamente». En ese sentido, las presiones para el cambio sobre las que la cultura organizacional se manifiesta actualmente son de diversa índole. Estas responden a las nuevas exigencias sobre la administración de organizaciones en la “era digital” o también definida como “sociedad del conocimiento”, una de estas presiones es la necesidad de readecuar la organización para implementar el uso tecnologías de la información (TIC), en las actividades laborales.

6.2 Misión y visión

La misión es el propósito de toda institución, equivale a su razón de ser, abarca la dirección y propósito, las metas y objetivos. Expresa la trayectoria viable hacia el logro de la misión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado con anticipación. La misión se circunscribe a expresar el por qué y para qué existe la organización. Otra característica de la misión es la amplitud detallada de su alcance, que permita la generación y cumplimiento de objetivos y estrategias viables que se adecuen a cambios contextuales y, como tales, están sujetos a una continua evaluación institucional (Corrall, 1994).

La visión de futuro a nivel institucional permite adecuar la gestión a las necesidades del contexto, así como a las expectativas de los usuarios en ese sentido, los directivos y colaboradores han cambiado progresivamente de roles de participación y, en la actualidad, se busca que ejerzan una participación real, reflexiva y crítica (Saldarriaga, 2015). Paredes (1996), propone una serie de elementos a tomar en cuenta en su propuesta: amplia, detallada, precisa, positiva, alentadora, realista en lo posible, incorporar valores e intereses comunes.

6.3 Implicación o participación

Esta dimensión abarca tanto el trabajo en equipo, el desarrollo de capacidades y el empoderamiento (*empowerment*). En el caso del primero, es la realización coordinada de acciones programadas con objetivos preestablecidos en la búsqueda de la mejora de las funciones institucionales y laborales. Por ello, toda actividad realizada con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de personas a la hora de trabajar en conjunto y unidos en un mismo fin, por lo que es indispensable no perder la coordinación que existe entre sus integrantes, así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo. Es por eso que los resultados finales son responsabilidad de cada uno de los integrantes del grupo.

Según Ander y Aguilar (2001), el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de laborar coordinadamente la ejecución de un proyecto. En ese sentido, cada integrante se especializa en determinada función, por lo que cada encargado es responsable de lo que le sea ha delegado y así sacar adelante lo programado. Asimismo, es preciso destacar que la estructura de un grupo se va formando gracias a la interacción entre sus miembros, especialmente cuando nos referimos a grupos pequeños. A su vez, esa interacción repetida da lugar a los diferentes roles o papeles que cada individuo puede desempeñar dentro del grupo (estos roles son una de las principales dimensiones estructurales de los grupos), (Expósito y otros 2005, p. 178, citado por Vargas, 2010, p. 78).

Para Iturralde (2005) el empoderamiento está enfocado en la transformación de las relaciones de poder desiguales. De esta manera, el empoderamiento cobra dos formas: una intrínseca, inspirada en la subjetividad, y otra externa, vinculada al contexto. Según su perspectiva, esta conceptualización siempre implica una opción consciente a favor de la población subalterna de una organización, por ello, una organización es legítima cuando representa adecuadamente a sus integrantes, cuando logra definir objetivos y metas claras y es capaz de avanzar para conseguirlos, cuando genera credibilidad y confianza frente a la población y las instituciones que operan en su entorno. «El empoderamiento es un proceso que contribuye a que las personas y sus organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas» (Asocam, 2007, p. 3).

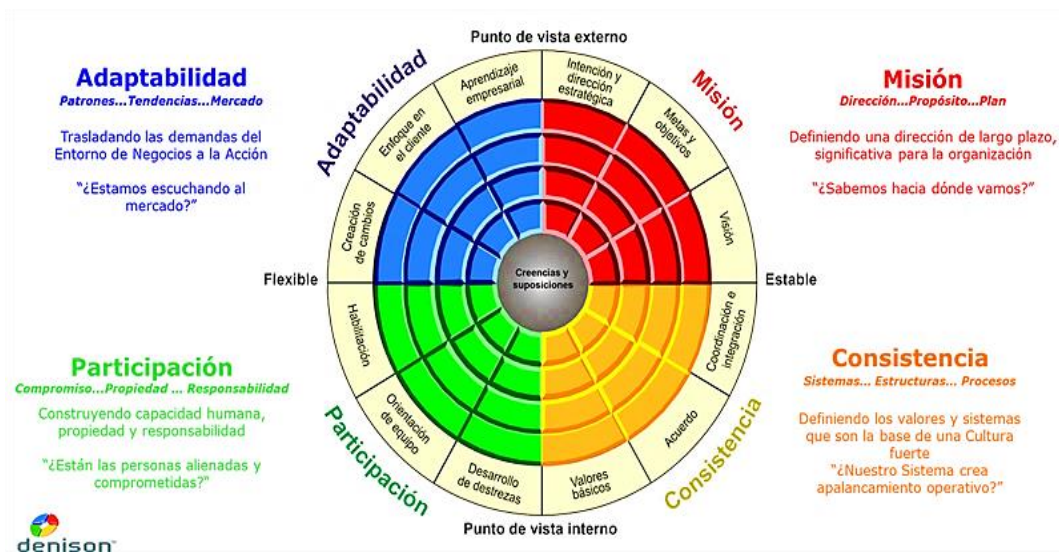
6.4 Consistencia

Las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna (Davenport, 1993). La conducta de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales donde los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.

Asimismo, los líderes y sus colaboradores poseen la habilidad de lograr acuerdos (a pesar que existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas entre sí. La consistencia es, entonces, una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y de un alto grado de conformidad (Senge, 1990). Abarca los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración.

En el siguiente gráfico se observan las cuatro dimensiones de la cultura organizacional propuesta por Denison (1990):

Gráfico 6. Las cuatro dimensiones de la cultura organizacional



Fuente: Denison (1990), "Corporate culture and organizational effectiveness".

El modelo de las dimensiones observado reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e, incluso, las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno, es el resultado de una profunda investigación sobre cultura organizacional y cómo esta involucra a todos los componentes de un ámbito laboral de una institución.

7. Cultura de excelencia operacional

Implementar una cultura de excelencia operacional requiere realizar cambios en la organización, que deben alcanzar todos los grados de la jerarquía. Para Bruner (1999), los ejecutivos deben pensar en dos temas relacionados a:

- **Gestión de los cambios**

Focalizando en los cambios y en el aprendizaje, los gerentes serán capaces de crear estructuras y procesos más apropiados para la empresa, en rápida transformación. La gestión del cambio es una tarea que exige atención a los pequeños detalles y resalta la relevancia de las pequeñas ganancias iniciales, que construyen la confianza y refuerzan el ímpetu para el cambio. El foco debe ser exclusivo en las personas de la organización, que son el blanco de las acciones desarrolladas.

- **Aprendizaje organizacional**

Es otro tema importante que debe ser enfocado por los gerentes, incluye: pensamiento sistémico, competencia personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje de los equipos.

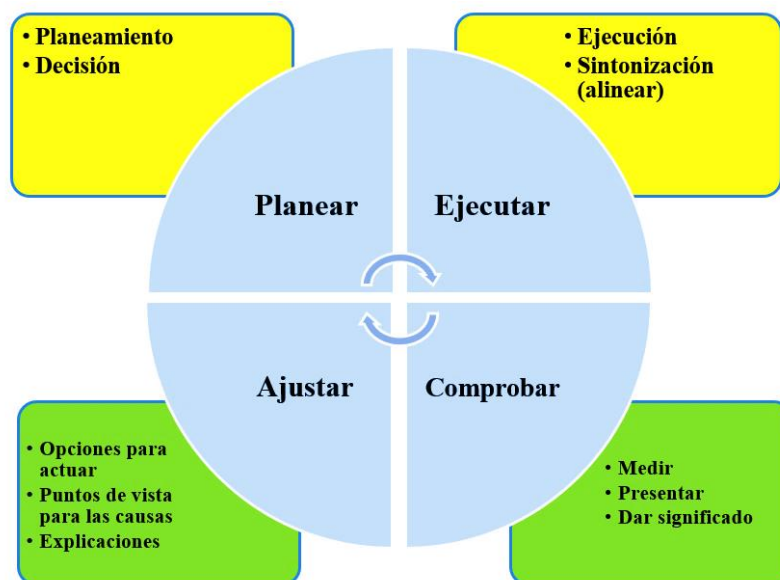
7.1 Herramientas y/o modelos para la promoción de una cultura de excelencia operacional

El concepto de excelencia operacional, como hemos visto, es bastante amplio, abarca diversos modelos y muchas herramientas, algunas ya conocidas. En diversas partes del mundo este concepto o doctrina de la excelencia operacional viene siendo estudiado por diversos organismos e institutos especialistas en el tema. Algunas herramientas o modelos detallados a continuación, pueden ser usados en cualquier tipo de organización. Así, tenemos:

- **Modelo PDCA para la excelencia operacional**

OPEXGROEP (2011), es un organismo holandés que realiza estudios sobre excelencia operacional y presenta un nuevo modelo PDCA (*Plan – Do – Check – Adjust*), utilizado para entender y desarrollar la excelencia operacional en las organizaciones.

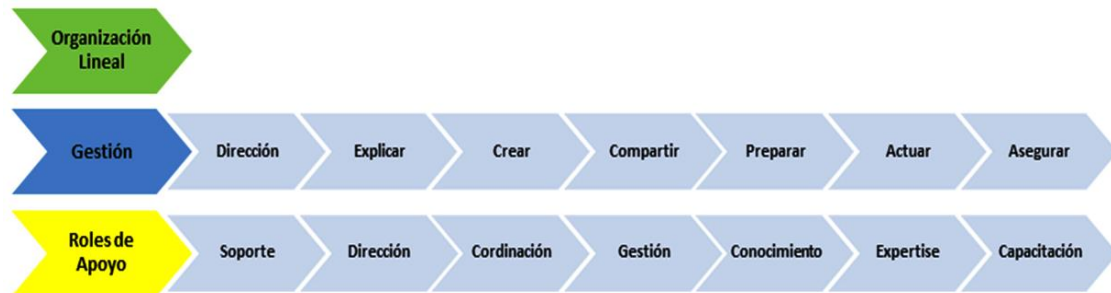
Gráfico 7. Modelo PDCA



Fuente: Adaptado de OPEXGROEP (2011).

Complementando el modelo PDCA, se presenta una nueva organización lineal (gráfico 8), en el cual se aprecia qué tan importante es crear una clara conexión entre el nivel estratégico y los niveles operacionales, especificando los objetivos y metas de excelencia operacional para cada nivel de la organización, así como hacer la comunicación más fluida, comunicando los valores de la excelencia operacional para todos los individuos de la organización. Es decir hacer que la excelencia operacional sea reconocida y entendida por todos.

Gráfico 8. Organización lineal



Fuente: adaptado de OPEXGROEP (2011).

- ***Design Thinking***

Según Brown (2008), el *Design Thinking* (gráfico 9) es una herramienta que usa métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable puede convertir en valor para el cliente. También se aplica para simplificar los problemas complejos y buscar soluciones de forma colectiva, rompiendo paradigmas y generando impactos positivos en la organización y en las personas, que son el centro de la atención.

El concepto de *Design Thinking*, vino para revolucionar la manera de encontrar soluciones innovadoras para los problemas, soluciones creativas enfocadas en las necesidades reales y no en suposiciones estadísticas. Es un abordaje que busca la solución de problemas de forma colectiva y colaborativa, en una perspectiva de empatía máxima con sus *stakeholders* (interesados); las personas son puestas en el centro del desarrollo de un producto y todos los involucrados en la idea, trabajos en equipos multidisciplinarios son comunes con el uso de este concepto.

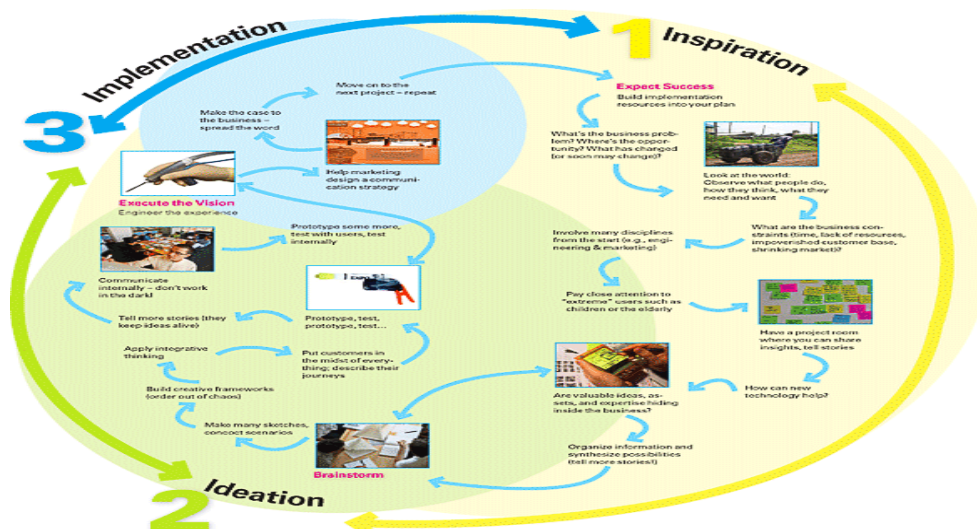
El proceso consiste en intentar mapear y mezclar la experiencia cultural, la visión del mundo y los procesos sucedidos en la vida de los individuos, para lograr una visión más completa en la solución de problemas y, así identificar mejor las barreras y generar alternativas viables para superarlas. En ese sentido esta no parte de premisas matemáticas, parte del levantamiento de las reales necesidades de los clientes, se trata de un abordaje preponderantemente humano y que puede ser utilizada en cualquier área de negocio.

Gráfico 9. Esquema de *Design Thinking*



Fuente: Brown, (2008).

Gráfico 10. Proceso *Design Thinking*



Fuente: Brown, (2008), "*Design Thinking*".

***Lean Management* y equipos de alto rendimiento**

Lean Management, producción ajustada o también gestión eficiente, es otro concepto que está relacionado con la excelencia operacional, cuyo principal objetivo es presentar un rendimiento diferenciado y superior para los clientes internos y externos. Tal método es aplicable para cualquier tipo de organización. Hoy en día, en la era de la gestión eficiente, las empresas tienen que incorporar una visión integrada, donde los macroprocesos deben agregar valor a los productos para lograr desempeños superiores, con el uso intensivo de la tecnología de la información.

Antiguamente en la era de la producción en masa, era muy evidente el uso de dos tipos de trabajadores: la elite técnica, donde estaban las cabezas pensantes, que utilizaban sus habilidades para gerencia y proyecto de productos, y los trabajadores, que solamente ejecutaban las tareas planeadas.

En una era de gestión eficiente y con el avance del conocimiento alineado con la producción, los conceptos han cambiado, con la utilización intensiva de empleados con mejores capacidades técnicas, conformando equipos de alto rendimiento, con condiciones de ejecutar multitareas y que participen de grupos para pensar las soluciones de problemas, con autonomía suficiente dentro de su área de actuación. En ese contexto en la era del conocimiento los equipos de alto rendimiento deben estar conformados por funcionarios altamente capacitados, que ejecutan sus tareas con:

- Eficiencia.
- Flexibilidad.
- Calidad.
- Confiabilidad.
- Velocidad.
- Innovación.
- Autonomía para tomar decisiones en sus áreas de actuación.

En relación a los factores que influyen en una cultura de excelencia operacional, podemos observar sus características en la siguiente tabla:

Tabla 2. Factores que influyen en una cultura de excelencia operacional

Factores	Características
Integración	La integración de un equipo, la determinación y el foco para alcanzar las metas, son factores críticos para el ciclo de la excelencia operacional, que tiene como uno de sus principales propósitos la satisfacción de todas las personas involucradas.
Decisión acertada	Solamente la implementación de conceptos, metodologías, controles estadísticos de procesos, aun sean importantes, por sí solos no eliminan las fallas humanas, los desperdicios y las pérdidas. En un mundo cada vez más competitivo y conectado, donde las decisiones llevan segundos, una decisión equivocada puede llevar a la organización a cometer errores o garantizar el fracaso.
Gestión	Cada vez es más necesario incrementar la gestión de los activos de la organización, evitando o eliminando los errores o desperdicios (de tiempo, de mano de obra, de recursos) en las operaciones y buscar mejorar los tiempos de respuesta para cualquier situación presentada.
Documentación	Otro factor crítico en una organización es la documentación formal de los procesos, para que todas las etapas y objetivos estén claros para todos los usuarios en el día a día, reflejando la practica real de las operaciones y no simplemente meros papeles que solo sirven para mostrar en inspecciones de los órganos superiores. Los <i>Check list</i> , protocolos de operaciones, son procesos importantes para mitigar las fallas y tienen fundamental importancia en organizaciones que poseen alta rotatividad, como es el Ejército.
Involucramiento y compromiso de la Dirección	La efectiva participación de la alta dirección de la organización es lo que realmente fortalece los fundamentos de eficiencia, eficacia y calidad de los métodos utilizados, garantizando el suceso diferencial, significando la mejora continua en los procesos y el completo conocimiento de los sistemas operacionales, haciendo hincapié en los puntos fuertes y en las oportunidades de mejoría en la institución.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo III. Metodología del trabajo de investigación

1. Enfoque de la investigación

Este estudio se base en un enfoque cuantitativo puesto que incluye un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos, para realizar inferencias, producto de toda información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 534).

Es decir , este enfoque permite tener una sección cuantificable que aportará a la explicación, predicción y control de los lineamientos estratégicos de la gestión de recursos humanos en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, además de comprender e interpretar la significancia de estos lineamientos estratégicos, para luego dar como resultado un constructo holístico y real que otorgue un modelo o propuesta factible y viable para el fortalecimiento de las relaciones personales y la gestión de la promoción de una cultura de excelencia operacional.

2. Tipo de estudio

Según la finalidad de la investigación es aplicada, porque tiene propósitos prácticos inmediatos definidos buscando actuar y producir cambios en la realidad investigada. Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar (Sánchez y Reyes, 2002, p.18). Y según el objetivo la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta (Hurtado 2000).

En la fase proyectiva, el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado. Se define como proyectiva porque: «Se encuentra directamente relacionada al planteamiento de una propuesta, que incluye los principios de planificación contextualizados en el proceso sistemático de los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la espiral holística» (Hurtado, 2000).

3. Diseño de investigación

No experimental, diseño longitudinal-transversal. Para Hernández, Fernández, Baptista (2010), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipulan ni se someten a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable o categoría (p. 84).

Según la temporalización, reúne las condiciones de método trasversal, porque describe las variables y analiza su incidencia en un momento determinado, sin realizar un seguimiento prospectivo. Así mismo, el tiempo no interviene en el comportamiento de las variables y se han tomado datos de un grupo de unidad de análisis, simultáneamente, en un momento dado.

4. Población y muestra

Al respecto, Hernández *et al.*, (2010, p. 239), definen a la población como: «El conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones, esto se entiende como la totalidad de los sujetos posibles a ser analizados». Para Gay (En Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014), existe la población objetivo, que es la población total, pero no disponible y la población disponible y la que sirva para la investigación. La población para esta investigación estuvo constituida por 188 oficiales que trabajan y estudian en el COEDE.

La muestra es el subconjunto o parte de la población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo (Hernández *et al.*, 2010). La muestra en estudio está constituida por 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE. Para determinar la muestra se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, empleando la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Para la muestra de oficiales subalternos

n = Tamaño óptimo de la muestra.

Z = Valor de la abscisa de la curva normal con probabilidad 95% de confianza.

P = Proporción de oficiales subalternos que aplican la condición año 2016.

Q = Proporción de oficiales subalternos que no aplican año 2016.

e = Margen de error de 5%.

N = Población.

1 = Factor de corrección.

Entonces, el nivel de significancia es de 95%, con 5% de margen de error, siendo la n óptima:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (140)}{(0,05)^2 (140-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} \quad \frac{134,456}{1,3079} = 103 \text{ oficiales}$$

Para la muestra de oficiales superiores

n = Tamaño óptimo de la muestra.

Z = Valor de la abscisa de la curva normal con probabilidad 95% de confianza.

P = Proporción de oficiales superiores que aplican la condición año 2016.

Q = Proporción de oficiales superiores que no aplican la condición año 2016.

e = Margen de error de 5%.

N = Población.

1 = Factor de corrección.

Entonces, el nivel de significancia es de 95%, con 5% de margen de error, siendo la n óptima:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (48)}{(0,05)^2 (48-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = \frac{46,0992}{1,0779} = 43 \text{ Oficiales}$$

Total de la muestra: 146 participantes.

5. Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de investigación se refieren a los procedimientos y herramientas mediante los cuales se va a recoger datos e informaciones necesarias para probar o contrastar nuestras hipótesis de investigación.

Falcón y Herrera (2005) entienden como técnica: «El procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos» (p.12).

El instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en su contexto de estudio (Hernández *et al.*, 2010). En base a la técnica definida se empleó un instrumento denominado cuestionario tipo escala con 60 ítems, llamada encuesta de Denison, instrumento con validez y confiabilidad. Así mismo, para el presente trabajo de investigación otros instrumentos empleados fueron: la ficha de observación documental para recoger información sobre la estructura y organización funcional del COEDE, así como de sus objetivos estratégicos, su visión y misión.

Para la viabilidad de la propuesta se utilizó una ficha de validez para expertos profesionales de la Plana Mayor del COEDE.

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de Denison

Adaptado: Universidad de Valencia - España

Objetivo: Medir y evaluar la cultura organizativa.

Administración: Individual (20 minutos)

Numero de ítems: 60 preguntas (15 ítems y tres sub escalas por dimensión).

Dimensiones: Adaptabilidad, misión, implicación o participación y consistencia.

Escala de medición: Tipo Likert

Niveles de interpretación: Alto, regular y bajo.

Validez y confiabilidad: instrumento estándar

El alfa de Cronbach determina la fiabilidad del instrumento. Los valores encontrados muestran, en general, una adecuada consistencia interna para el cuestionario. El alfa de Cronbach del cuestionario en su conjunto es de **0,97**, y para las diferentes dimensiones y subescalas que lo componen se encuentra por encima de **0,70**. En general, se puede afirmar que los valores obtenidos son adecuados y muy similares a los que encontraron los autores del cuestionario original en su muestra (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006).

6. Procesamiento de datos (análisis e interpretación)

El presente trabajo de investigación eligió el Comando de Doctrina y Educación del Ejército (COEDE) para desarrollar una encuesta con el fin de medir y hacer un diagnóstico del ambiente organizacional. El COEDE es muy representativo en el Ejército de Perú, por tratarse del principal órgano responsable por orientar la doctrina y educación del Ejército, siendo responsable por todas las escuelas de formación y especialización.

Para medir el ambiente organizacional del COEDE, se eligió una muestra de 146 militares de esta organización, aplicándose un cuestionario, que utiliza el método DENISON (o la encuesta Denison). Este cuestionario se compone de 60 preguntas que miden aspectos específicos de la cultura organizacional, identificados por 12 tipos culturales y 4 dimensiones:

- Adaptabilidad.
- Misión.
- Implicación o participación.
- Consistencia.

Al aplicar el instrumento, se trasladó los datos a una matriz Excel, para luego procesar los valores en el programa SPSS 23, y obtener resultados cuantitativos reflejados en medidas de frecuencia, por medio de tablas de frecuencia y porcentuales y gráficos como los gráficos de barra de la variable, las dimensiones y las subescalas respectivas. El procesamiento de datos se realizó bajo la orientación de una matriz de instrumentos (operacionalización) y los baremos respectivos del instrumento que se presenta a continuación:

Tabla 3. Matriz de operacionalización de la variable

Dimensiones	Subescalas	Ítems	Escalas	Niveles
Implicación	Empoderamiento	1,2,3,4,5	- Muy en desacuerdo	- Alto
	Trabajo en equipo	6,7,8,9,10	- En desacuerdo	- Regular
	Desarrollo de capacidades	11,12,13,14,15	- Intermedio	- Bajo
Consistencia	Valores centrales	16,17,18,19,20	- De acuerdo	
	Acuerdo	21,22,23,24,25	- Muy de acuerdo	
	Coordinación e integración	26,27,28,29,30		
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31,32,33,34,35		
	Orientación al cliente	36,37,38,39,40		
	Aprendizaje organizativo	41,42,43,44,45		
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46,47,48,49,50		
	Metas y objetivos	51,52,53,54,55		
	Visión	56,57,58,59,60		

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 4. Baremos

Variable y dimensiones	Niveles y rangos		
	Bajo	Regular	Alto
Cultura organizacional	60 – 140	141 – 220	221 – 300
Dimensión 1: Implicación	15 – 34	35 – 55	56 – 75
Dimensión 2: Consistencia	15 – 34	35 – 55	56 – 75
Dimensión 3: Adaptabilidad	15 – 34	35 – 55	56 – 75
Dimensión 4: Misión	15 – 34	35 – 55	56 – 75
Todas las subescalas	5 - 11	12 – 18	19 – 25

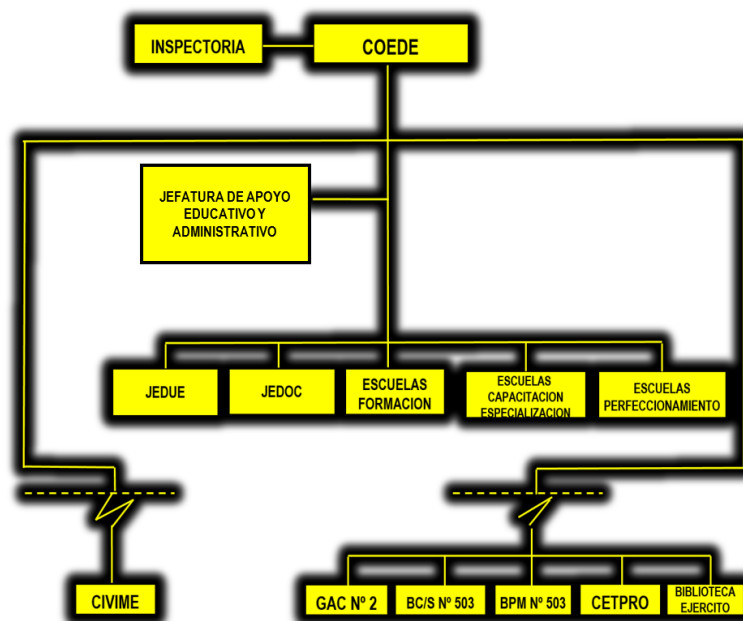
Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo IV. Diagnóstico de la gestión de recursos humanos y resultados del estudio cuantitativo en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú

1. Organización estructural del COEDE

En la organización estructural se puede observar que están bajo el comando del COEDE todas las escuelas de formación, capacitación y especialización, de perfeccionamiento y la Biblioteca del Ejército, además de órganos y unidades de apoyo.

Gráfico 11. Estructura del COEDE



Fuente: Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú.

2. Visión y misión

Visión

“Ser la institución educativa militar, líder en América Latina en la formación del personal militar, para el desarrollo y la defensa nacional”.

Misión

“Conducir los procesos y actividades para cumplir con la función específica de educación y doctrina, así como conducir las acciones de formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento del personal militar del Ejército”.

3. Objetivos estratégicos del COEDE

En educación

- Potenciamiento de la educación y entrenamiento del personal con competencias requeridas por la Fuerza.
- Modernización de las escuelas de formación y capacitación.

En doctrina

- Continuar con la producción de doctrina propia y actualizada, requerida por el Ejército, para la preparación de la fuerza y funcionamiento de sus sistemas.

4. Diagnóstico en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú

El sistema de doctrina es el motor de la transformación de las fuerzas armadas a nivel mundial, sin embargo, en nuestro ejército esta situación no ha tenido cabida, tornándose particularmente claro el declive de la calidad de la producción de doctrina en las últimas décadas, particularidad que hace cada vez más difícil los intentos por optimizar nuestros cuadros. De haber sido así, hubiera permitido alcanzar un expectante nivel de eficiencia y eficacia y, por ende, se habría constituido en la principal actividad generadora de la "cultura institucional", dando consistencia a la actividad de preparación y empleo, mejorando la profesionalización de los cuadros; aumentando los niveles de motivación; conduciendo a la institución a la obtención de la "experticia"; contribuyendo en el desarrollo de la capacidad de innovación de sus integrantes, capacidad básica y necesaria para el mantenimiento de un esfuerzo sostenido en el camino hacia la cúspide de la profesionalización de la fuerza terrestre.

En la actualidad, no es que no se disponga de doctrina, existe, pero aún hace falta crear, estandarizar y actualizarla, de tal manera de poder contar con textos que den uniformidad en las diferentes tareas que cumple la institución y guíen de manera específica en el planeamiento de las operaciones. En realidad, esta ausencia de conocimientos dificulta el desarrollo de doctrina; no hay mejoras, y la información que se imparte cada vez es más difusa, débil e imprecisa. Esto se refleja, además, en los problemas de adaptabilidad de los entes que conforman la entidad estatal – militar.

Sin embargo, el Ejército ha tomado la decisión de reformar su educación implementando el enfoque constructivista, con la aplicación del paradigma sociocognitivo humanista, a fin de responder con éxito a las expectativas de la misión constitucional y otros objetivos, en la que nuestros líderes sepan reaccionar y adecuarse rápidamente a los escenarios cambiantes con

capacidades superiores resolutivas y ejecutivas en forma autónoma, es decir, líderes con “pensamiento estratégico” (reflexivo, crítico, creativo, ágil, con confianza en sí mismo y en sus subordinados).

De acuerdo a la observación y experiencia, se han podido identificar algunas oportunidades de mejora:

- Equipos de trabajo conformado por personal que no está relacionado y comprometido en sus funciones, estos son designados según las actividades diarias y disposición de personal, es decir, con el personal que se dispone en determinado momento.
- Limitada explotación del personal militar con experiencia en los diferentes conflictos en el frente externo e interno, para la producción de doctrina (lecciones aprendidas).
- Débil política para la priorización y asignación de recursos humanos y materiales.
- Deficiente organización y problemas de adaptabilidad en asignación de personal, al no disponer dentro de sus cuadros de profesionales expertos para la producción de doctrina (metodólogos, lingüistas, correctores, etc.).
- Deficiencias en los procesos de cambio de colocación de personal militar, al no asignar al personal más idóneo y en cantidad suficiente para el desarrollo de las diferentes labores que se cumplen en el sistema de educación y doctrina del ejército.

Es evidente, entonces, que no existe conciencia de la importancia que tiene la doctrina. Esta situación se puede comprobar al observar que a estos cargos son designadas personas de poca importancia para la organización. Esto no sucede con las funciones que tienen resultados en el “día a día”, porque poseemos una cultura de corto plazo y buscamos resultados que se puedan apreciar durante una determinada gestión.

Por lo tanto, hay espacio para implementar herramientas de gestión, como las que promueven la excelencia operacional, con fines de mejorar los procesos relacionados con la doctrina y educación del personal militar del Ejército, posibilitando la tan esperada modernización de la Fuerza, por intermedio de cambios graduales en la cultura organizacional.

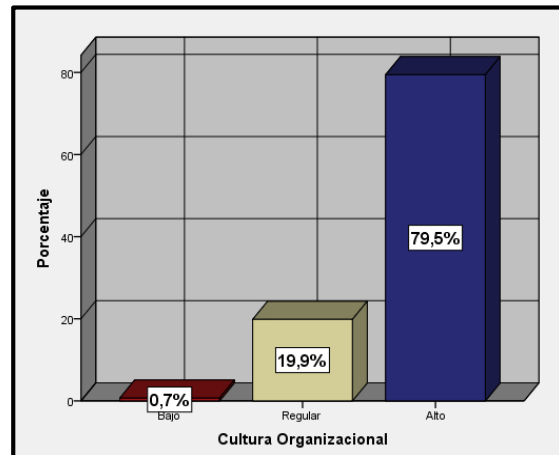
5. Resultados cuantitativos del cuestionario Denison

Tabla 5. Niveles de la cultura organizacional

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	0,7
Regular	29	19,9
Alto	116	79,5
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 12. Niveles de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2016

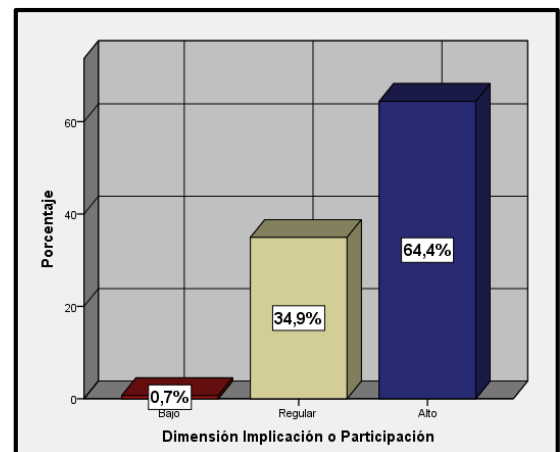
En la tabla 5 y gráfico 12 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 79,5% indican que existe un alto nivel de cultura organizacional; un 19,9% manifiestan que existe un nivel regular y el 0,7% indican que existe un bajo nivel de cultura organizacional en el COEDE.

Tabla 6. Niveles de implicación o participación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	0,7
Regular	51	34,9
Alto	94	64,4
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 13. Niveles de implicación o participación



Fuente: Elaboración propia, 2016

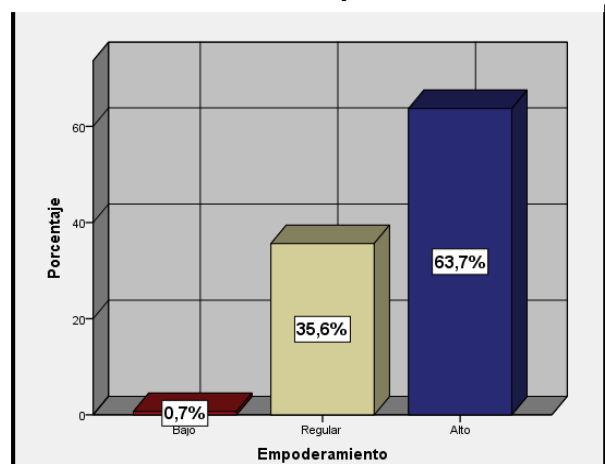
En la tabla 6 y gráfico 13 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 64,4% indican que existe un alto nivel de participación, un 34,9% manifiestan que existe un nivel regular y el 0,7% indican que existe un bajo nivel de implicación o participación en el COEDE.

Tabla 7. Niveles de empoderamiento

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	0,7
Regular	52	35,6
Alto	93	63,7
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 14. Niveles de empoderamiento



Fuente: Elaboración propia, 2016

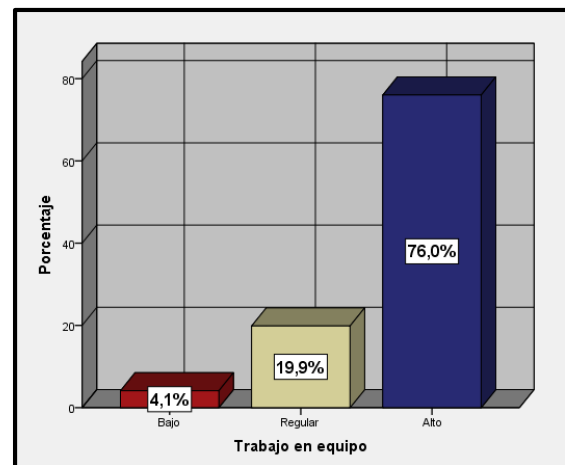
En la tabla 7 y gráfico 14 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 63,7% indican que existe un alto nivel de empoderamiento, un 35,6% manifiestan que existe un nivel regular y el 0,7% indican que existe un bajo nivel de empoderamiento.

Tabla 8. Niveles del trabajo en equipo

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	4,1
Regular	29	19,9
Alto	111	76,0
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 15. Niveles del trabajo en equipo



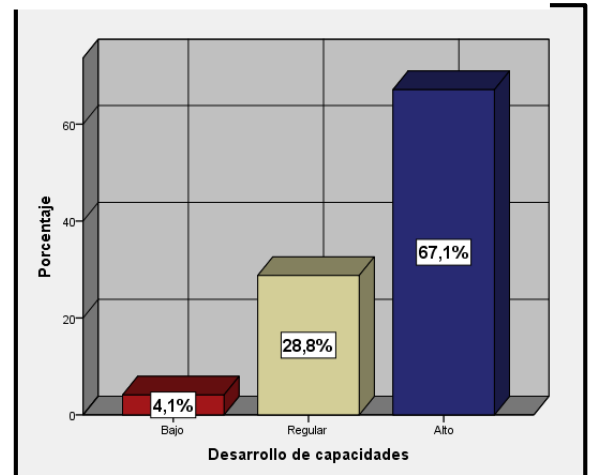
Fuente: Elaboración propia, 2016

En la tabla 8 y gráfico 15 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 76% indican que existe un alto nivel del trabajo en equipo, un 19,9% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,1% indican que existe un bajo nivel del trabajo en equipo.

Tabla 9. Niveles de desarrollo de las capacidades

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	4,1
Regular	42	28,8
Alto	98	67,1
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 16. Niveles de desarrollo de capacidades

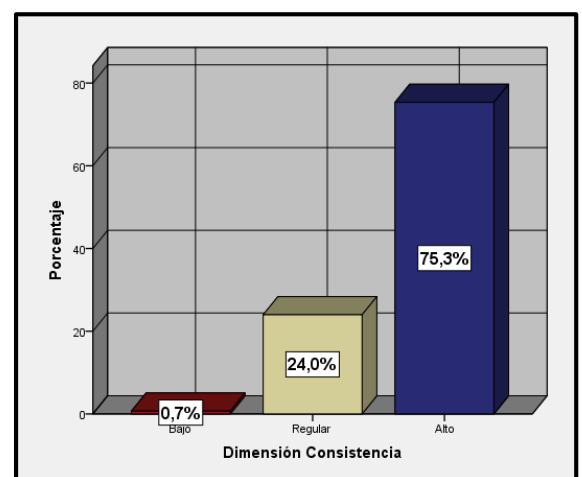
Fuente: Elaboración propia, 2016

En la tabla 9 y gráfico 16 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 67,1% indican que existe un alto nivel de desarrollo de capacidades, un 28,8% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,1% indican que existe un bajo nivel de desarrollo de capacidades.

Tabla 10. Niveles consistencia

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	0,7
Regular	35	24,0
Alto	110	75,3
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 17. Niveles de consistencia

Fuente: Elaboración propia, 2016

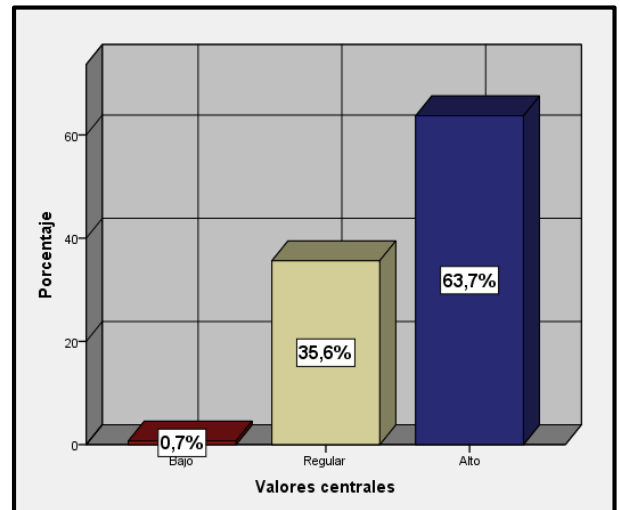
En la tabla 10 y gráfico 17 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 75,3% indican que existe un alto nivel de consistencia, un 24% manifiestan que existe un nivel regular y el 0,7% indican que existe un bajo nivel de consistencia.

Tabla 11. Niveles de conocimiento de los valores centrales en el COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	0,7
Regular	52	35,6
Alto	93	63,7
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 18. Niveles de conocimiento de los valores centrales en el COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

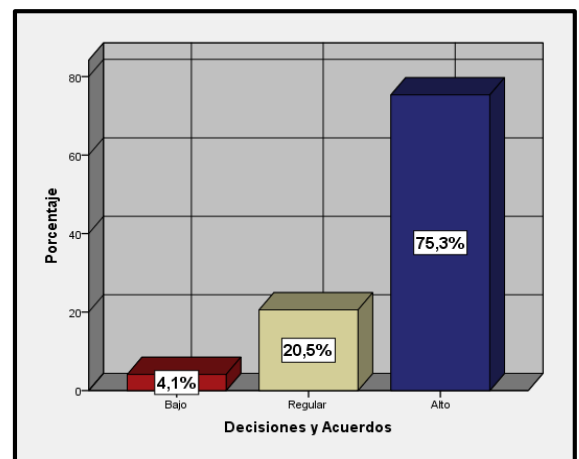
En la tabla 11 y gráfico 18 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 63,7% indican que existe un alto nivel de conocimiento de los valores centrales, un 35,6% manifiestan que existe un nivel regular y el 0,7% indican que existe un bajo nivel de conocimiento de los valores centrales en el COEDE.

Tabla 12. Niveles de decisiones y acuerdos en el COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	4,1
Regular	30	20,5
Alto	110	75,3
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 19. Niveles de decisiones y acuerdos en el COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

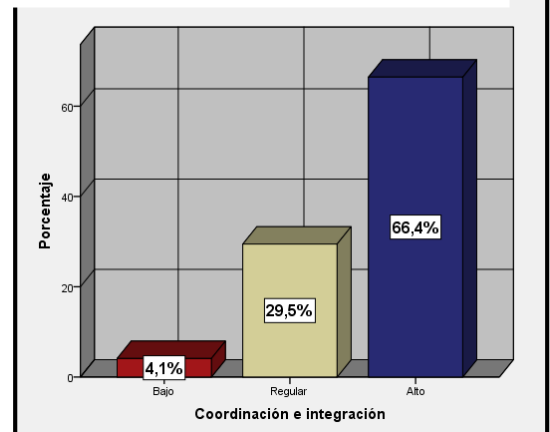
En la tabla 12 y gráfico 19 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 75,3% indican que existe un alto nivel de toma de decisiones y acuerdos, un 20,5% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,1% indican que existe un bajo nivel de decisiones y acuerdos en el COEDE.

Tabla 13. Niveles de coordinación e integración en el COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	4,1
Regular	43	29,5
Alto	97	66,4
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 20. Niveles de coordinación e integración en el COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

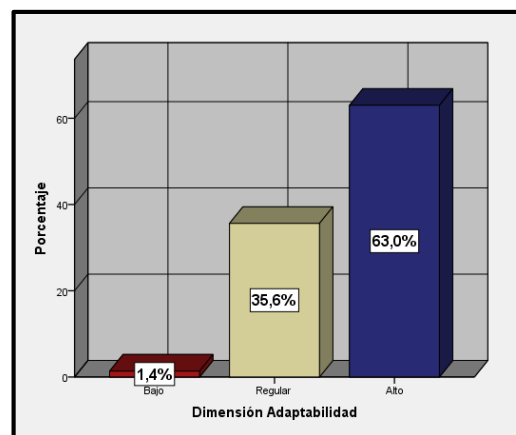
En la tabla 13 y gráfico 20 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 66,4% indican que existe un alto nivel de coordinación e integración, un 29,5% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,1% indican que existe un bajo nivel de coordinación e integración en el COEDE.

Tabla 14. Niveles de adaptabilidad en el COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	2	1,4
Regular	52	35,6
Alto	92	63,0
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 21. Niveles de adaptabilidad en el COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

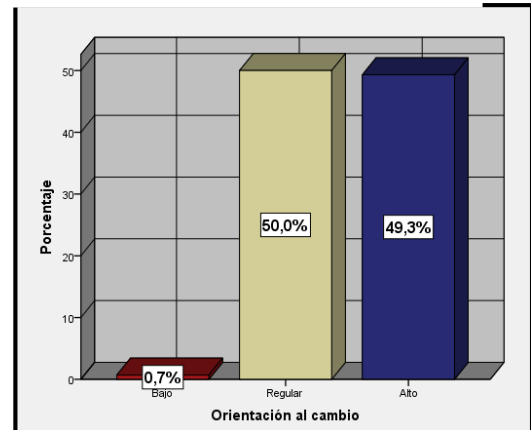
En la tabla 14 y gráfico 21 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 63% indican que existe un alto nivel de Adaptabilidad, un 35,6% manifiestan que existe un nivel regular y el 1,4% indican que existe un bajo nivel de adaptabilidad en el COEDE.

Tabla 15. Niveles de orientación al cambio en el COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	,7
Regular	73	50,0
Alto	72	49,3
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 22. Niveles de orientación al cambio en el COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

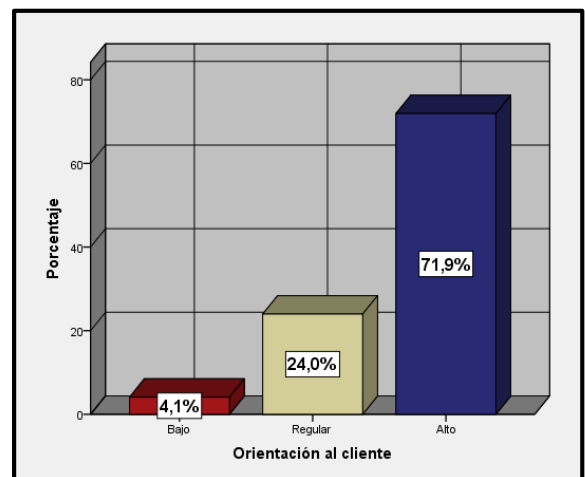
En la tabla 15 y gráfico 22 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 49,3% indican que existe un alto nivel de orientación al cambio, un 50% manifiestan que existe un nivel regular y el 0,7% indican que existe un bajo nivel de orientación al cambio en el COEDE.

Tabla 16. Niveles de orientación al cliente en el COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	4,1
Regular	35	24,0
Alto	105	71,9
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 23. Niveles de orientación al cliente en el COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

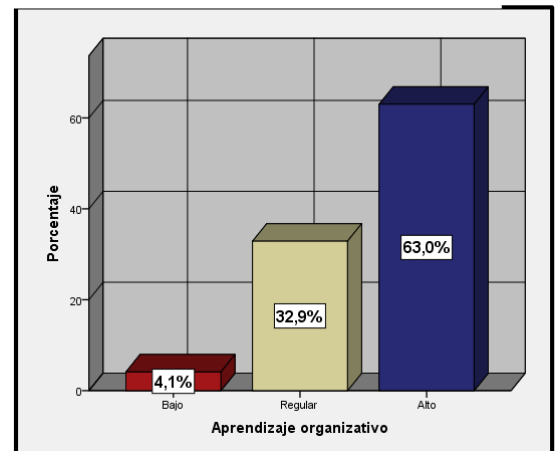
En la tabla 16 y gráfico 23 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 71,9% indican que existe un alto nivel de orientación al cliente, un 24% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,1% indican que existe un bajo nivel de orientación al cliente en el COEDE.

Tabla 17. Niveles de aprendizaje organizativo en el COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	4,1
Regular	48	32,9
Alto	92	63,0
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 24. Niveles de aprendizaje organizativo en el COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

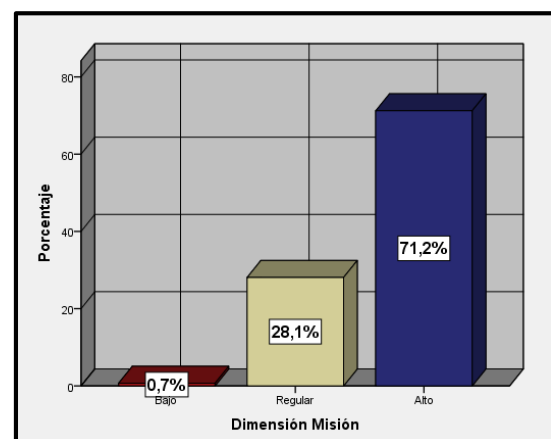
En la tabla 17 y gráfico 24 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 63% indican que existe un alto nivel de aprendizaje organizativo, un 32,9% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,1% indican que existe un bajo nivel de aprendizaje organizativo en el COEDE.

Tabla 18. Niveles del conocimiento de la misión del COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	0,7
Regular	41	28,1
Alto	104	71,2
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 25. Niveles del conocimiento de la misión del COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

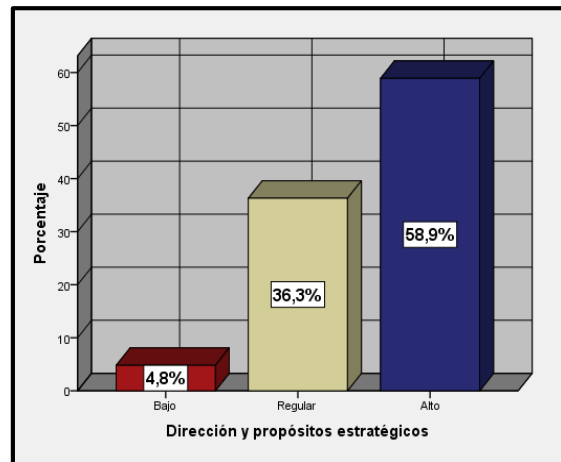
En la tabla 18 y gráfico 25 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 71,2% indican que existe un alto nivel de conocimiento de la misión, un 28,1% manifiestan que existe un nivel regular y el 0,7% indican que existe un bajo nivel de conocimiento de la misión en el COEDE.

Tabla 19. Niveles de dirección y propósitos estratégicos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	4,8
Regular	53	36,3
Alto	86	58,9
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 26. Niveles de dirección y propósitos estratégicos



Fuente: Elaboración propia, 2016

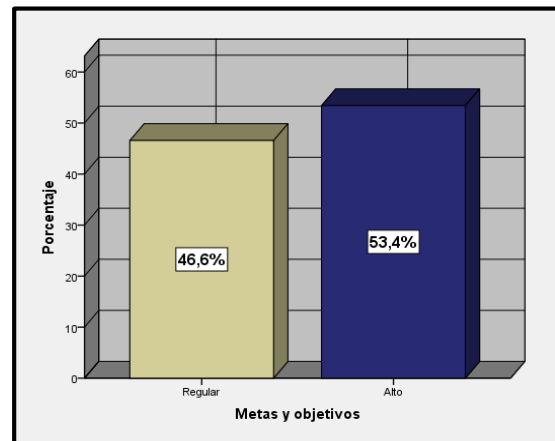
En la tabla 18 y gráfico 26 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 58,9% indican que existe un alto nivel de dirección y propósitos estratégicos, un 36,3% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,8% indican que existe un bajo nivel de dirección y propósitos estratégicos en el COEDE.

Tabla 20. Niveles de metas y objetivos del COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	0	0,00
Regular	68	46,6
Alto	78	53,4
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 27. Niveles de metas y objetivos del COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

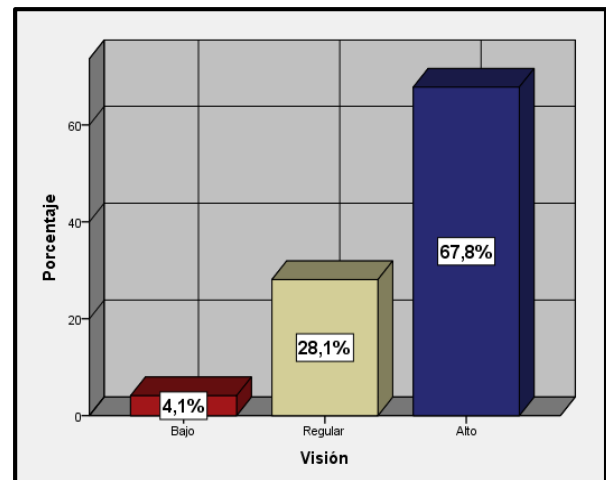
En la tabla 19 y gráfico 27 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 53,4% indican que existe un alto nivel de metas y objetivos y un 36,3% manifiestan que existe un nivel regular, no existiendo niveles bajos en cuanto al conocimiento y las prácticas de metas y objetivos en el COEDE.

Tabla 21. Niveles de conocimiento de la visión del COEDE

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	4,1
Regular	41	28,1
Alto	99	67,8
Total	146	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 28. Niveles de conocimiento de la visión del COEDE



Fuente: Elaboración propia, 2016

En la tabla 21 y gráfico 28 se observa que de los 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE, el 67,8% indican que existe un alto nivel de conocimiento de la visión del COEDE, un 28,1% manifiestan que existe un nivel regular y el 4,1% indican que existe un bajo nivel de conocimiento de la visión en el COEDE.

Tabla 22. Cuadro resumen de los resultados del cuestionario Denison.

	Resultados de las dimensiones / Subescalas	Alto	Medio	Bajo	Preguntas
1	Implicación				
1,1	Empoderamiento	63,7	35,6	0,7	1 a 5
1,2	Trabajo en equipo	76	19,9	4,1	6 a 10
1,3	Desarrollo de capacidades	67,1	28,8	4,1	11 a 15
2	Consistencia				
2,1	Valores centrales	63,7	35,6	0,7	16 a 20
2,2	Decisiones y acuerdos	75,3	20,5	4,2	21 a 25
2,3	Coordinación e integración	66,4	29,5	4,1	26 a 30
3	Adaptabilidad				
3,1	Orientación al cambio	49,3	50	0,7	31 a 35
3,2	Orientación al cliente	71,9	24	4,1	36 a 40
3,3	Aprendizaje organizativo	63	32,9	4,1	41 a 45
4	Misión				
4,1	Dirección y propósito estratégico	58,9	36,3	4,8	46 a 50
4,2	Metas y objetivos	53,4	46,6	0	51 a 55
4,3	Visión	67,8	28,1	4,1	56 a 60

Fuente: Elaboración propia, 2016

Explicación del cuadro resumen:

Como se puede apreciar en la tabla 22, cada dimensión posee tres subescalas, con sus respectivos valores, que son el resultado de las respuestas a las preguntas del cuestionario aplicado. En la última columna se puede observar las respectivas preguntas para cada sub escala.

En el anexo 3, se muestra el cuestionario Denison, el cual se compone de 60 ítems que identifican 12 tipos culturales, que agrupan, a su vez, 4 dimensiones (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión), herramienta que ha demostrado su utilidad tanto teórica como aplicada para evaluar los valores de la cultura organizacional.

Como resultado de la aplicación de este instrumento se aprecia que las subescalas que presentan indicadores más bajos son: Orientación al cambio con 49,3 % de la dimensión adaptabilidad; la subescala metas y objetivos con 53,4 % y la sub escala dirección y propósito estratégico con 58,9%, de la dimensión misión.

La explicación del porque la sub escala orientación al cambio tiene niveles bajos se debe a que esta no es fácil el poder cambiar en una organización con modelos mentales enraizados y con una formación castrense histórica que son una barrera para realizar cambios trascendentales en una institución como es el Ejército, en cuanto a las sub escalas metas y objetivos y dirección y propósito estratégico podemos decir que estas expresan la trayectoria viable hacia el logro de la misión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado con anticipación, que además permita la generación y cumplimiento de objetivos y estrategias viables, en ese sentido nuestra institución refleja que no todos los que componen la entidad conocen cual es nuestra misión y visión, no conocen hacia dónde exactamente vamos y para que o porque vamos en esa dirección, solo conocen el día a día, la rutina diaria que no les permite ver más allá de lo que muy pocos ven, en pocas palabras es ser “cortoplacista”, no teniendo una visión común y mayoritaria a largo plazo que se adecuen además a cambios contextuales y, como tales, están sujetos a una continua evaluación institucional, lo que implica que no existe una idea o acuerdo común en el cumplimiento de la misión.

Así mismo es preciso señalar que la dimensión consistencia es la que presenta valores más altos, por ser esta una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco o modelo mental común en la institución, de igual forma los rasgos culturales con valores altos son trabajo en equipo, decisiones y acuerdo y orientación al cliente. Rasgos culturales que presentan índices altos, que nos permitirán o facilitaran promover nuevas herramientas o modelos de gestión para alcanzar la excelencia operacional.

Capítulo V. Propuesta de recursos humanos para la promoción de una cultura de excelencia operacional

1. Fundamentación de la propuesta

La propuesta está basada y perfectamente alineada con la visión y la misión de la Organización, como también con los objetivos estratégicos del Ejército, relativos a la educación y doctrina, ya presentados en el Capítulo IV.

- Potenciamiento de la educación y entrenamiento del personal con competencias requeridas por la Fuerza.
- Modernización de las escuelas de formación y capacitación.
- Continuar con la producción de doctrina propia y actualizada, requerida por el Ejército, para la preparación de la Fuerza y funcionamiento de sus sistemas

De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario Denison, se indica un alto nivel de cultura organizacional (79,5 %), todavía hay que trabajar en las dimensiones para alcanzar parámetros más altos, como es el objetivo de la excelencia operacional.

Las subescalas que presentan indicadores más bajos son orientación al cambio (49,3 %), de la dimensión adaptabilidad y la subescalas metas y objetivos (53,44 %) y dirección y propósitos estratégico (58,9 %), de la dimensión misión. Por eso, el plan de acción estará enfocado en trabajar estas subescalas.

La organización tiene como punto fuerte la dimensión consistencia, lo que facilita la implementación de las herramientas de excelencia operacional.

De lo expuesto en el marco teórico, se puede observar que el tema excelencia operacional y cultura son bastantes amplios, así que el enfoque de la propuesta está en la capacitación del personal, empezando por el nivel estratégico de la organización, representado por la plana mayor. En los líderes se debe hacer hincapié la necesidad de incorporar los atributos de **orientación al cambio, dirección y propósitos estratégicos y metas y objetivos**, para que puedan transmitir a sus subordinados estos sentimientos que son fundamentales en una organización que necesita modernizarse.

Para promover el cambio en la institución, se deben adoptar las acciones que serán presentadas en el plan de acción, algunas que pueden ser implementadas por intermedio de talleres y charlas informativas; otras que deben ser desarrolladas en el día a día, con el contacto de los líderes y sus colaboradores.

Toda organización, ya sea pública o privada, tanto los altos cargos y los medios, deben asumir el rol de liderazgo y ser los responsables de implementar un modelo de gestión, dirigir y motivar a sus equipos de trabajo y llevar a cabo procesos de cambio organizacional. En ese sentido, la acción del líder es un factor primordial para articular los objetivos de la organización empresarial con la gestión del área a cargo, optimizar los recursos y generar el compromiso de sus colaboradores.

En el caso del Ejército del Perú, como institución castrense e histórica, ha cultivado valores, principios y costumbres fuertemente enraizadas que, de alguna manera, son una barrera para realizar cambios trascendentales necesarios para lograr una modernización que generará impactos y presiones en diferentes ámbitos tales como la doctrina, la organización y, particularmente, en la cultura institucional.

En la actualidad, las dependencias, unidades y diferentes componentes del Ejército vienen cumpliendo con sus tareas de manera normal, pero se percibe que estas no visualizan la excelencia, estas arrastran procedimientos que no permiten ser alcanzadas en un menor tiempo, con personal capacitado necesario que facilite lograr las metas en un menor tiempo y con menos errores, además creemos, que lo más importante es con la participación de personal capacitado y comprometido con lo que hace.

En este contexto la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones dependen, principalmente, de las personas, cuanto más comprometidos, capaces, adaptables y emprendedores fueren los colaboradores, más calidad tendrán los procesos que se realicen. La gestión de recursos humanos deja de tener un carácter burocrático y pasa a tener una función estratégica. En este sentido, la excelencia operacional presenta una serie de herramientas para mejorar la gestión de personas con énfasis en la capacitación, planificación, coordinación integrada de proyectos y formación de equipos de alta performance.

La capacitación, quizá sea uno de los principales procesos en que se debe actuar, y construir en los militares una mentalidad de excelencia operacional, que busquen a todo momento implementar las herramientas de excelencia operacional en todas las actividades que desarrollen.

Este proceso busca fortalecer el capital humano y preparar aquellos que serán los difusores de los nuevos procesos.

Inicialmente, hay que capacitar a los directivos (líderes), que serán los multiplicadores del conocimiento en todos los niveles. Los programas para los directivos deben incluir los nuevos conceptos y metodología de excelencia operacional. En seguida, se debe capacitar los funcionarios, inicialmente en pequeños grupos, para después expandir la capacitación. La excelencia operacional, conforme ya desarrollado en la investigación, proporciona la posibilidad de crear equipos de alta performance, que son grupos de trabajadores altamente capacitados en determinadas tareas y que traerá innumerables beneficios para la entidad.

La cultura es un proceso cuyo diagnóstico realizado en esta investigación, ayudará a los directivos a identificar las dimensiones donde hay que actuar.

2. Propuesta / Plan de acción

Objetivo

Preparar a los líderes (plana mayor), esperando desarrollar los siguientes atributos:

- Orientación al cambio.
- Dirección y propósitos.
- Metas y objetivos.

La finalidad de esta preparación se enfoca en promover una cultura de excelencia operacional en la gestión de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú.

Metas

Mejorar los indicadores del diagnóstico realizado por la encuesta Denison, alcanzando el 80% en cada dimensión y subescalas.

Plazo

Considerase un periodo de dos años un plazo razonable para hacer nuevas mediciones.

Estrategias

- **Orientación al cambio**

Mejorar el sentimiento de orientación al cambio

Acciones

- **Concientizar a los líderes de la necesidad de estar dispuesto a cambios en el ambiente de trabajo.**

La concientización podrá ocurrir con la realización de talleres y charlas de motivación para el cambio en la institución.

- **Concientizar a los líderes de la necesidad de cambiar la mentalidad**

Antes de cambiar la institución, hay que entender la necesidad de cambiar la mentalidad de los líderes. También se puede realizar charlas y talleres con profesionales invitados, preferencialmente de fuera de la institución.

- **Recoger las experiencias y las conductas que llevan al cambio y difundirlas**

En los talleres, incentivar a los líderes a que cuenten sus experiencias relativas a los cambios. Las experiencias pueden ser difundidas en los medios electrónicos internos de la organización y en las futuras charlas para los demás funcionarios.

- **Premiar y distinguir las personas que se identifican como líderes que promueven el cambio**

Independiente del grado, se debe identificar las personas que promueven el cambio y premiarlas con los mecanismos existentes en el Ejército. En esta etapa se debe romper los paradigmas, pues, en el Ejército, muchas veces existen reacciones contrarias al cambio, por ser una institución muy jerarquizada y vertical.

- **Identificar normas que deban ser modificadas**

Se debe hacer un diagnóstico de la normatividad, identificando las normas que deben ser modificadas para permitir la orientación al cambio.

- **Fomentar que los miembros de los diversos equipos puedan expresar sus opiniones**

Es importante tener espacio para dialogar con los miembros de los equipos en reuniones periódicas con esta finalidad. En este punto, sin quiebre de la jerarquía, se debe incentivar a los funcionarios a hablar de los problemas principales que dificultan la realización de sus tareas, con el fin de lograr que el equipo coopere en la búsqueda de los objetivos. También, se puede realizar charlas y talleres con profesionales invitados, preferencialmente de fuera de la institución.

- **Utilizar herramientas de excelencia operacional**
El uso de las herramientas, como el *Design Thinking*, sirve para incentivar a los empleados a exponer sus ideas y participar en la toma de decisiones, favoreciendo el empoderamiento y la orientación al cambio.
 - **Premiar la innovación**
Se debe incentivar a los militares de todos los grados en la búsqueda por la innovación, rompiendo paradigmas, creando soluciones nuevas para procedimientos antiguos. Estos profesionales deben ser felicitados en las reuniones diarias y que sirvan de ejemplo a seguir. Pueden también utilizarse otros mecanismos de recompensa tales como la ocupación de puestos claves en la organización.
 - **Promover cambios en la gestión**
Proporcionar herramientas tecnológicas, como plataformas web, que permitan la participación colaborativa de todos los empleados, para que puedan expresar sus ideas, sugerencias y propuestas para solución de problemas.
- **Dirección y propósitos estratégicos**

Mejorar la capacidad de dirección y propósitos

Acciones

- **Realizar proyectos y orientación a largo plazo**
La organización debe direccionar los proyectos y su orientación mirando el largo plazo. Generalmente los proyectos son planeados para el corto plazo. Esto debe ser difundido en los talleres y charlas para orientar la plana mayor y todos aquellos que hacen planes en la organización.
- **Tener una misión clara que otorga sentido y rumbo a la organización**
No basta tener una misión. Esta debe ser clara y otorgar sentido y rumbo para todos los colaboradores. En charlas y talleres debe ser explorada la misión de la organización, de modo que, de forma natural, sea incorporada en el día a día de la organización y sea del conocimiento de todos.
- **Tener una clara estrategia de cara al futuro**
De la misma forma que la misión, la estrategia debe ser clara, mirando el Ejército del futuro. Se debe hacer la pregunta: ¿cuál es el Ejército que la sociedad peruana necesita tener en el futuro? Y es ahí donde se debe incorporar tecnología y modernos procesos de gestión, con las herramientas de excelencia operacional, que llevarán el Ejército a destacar

en el sector defensa y en la sociedad, como una organización moderna y eficiente. Este tema debe ser explorado en charlas y talleres, así como en las reuniones de los líderes.

- **Metas y objetivos**

Mejorar la capacidad de establecer metas y objetivos

Acciones

- **Fijar metas realistas**

Los líderes deben fijar metas que sean alcanzables, realistas y mensurables, y que sean entendibles por todos los colaboradores. En talleres se debe desarrollar esta capacidad, trayendo instructores de otras organizaciones, si es necesario.

- **Realizar un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir**

No basta que los directivos fijen las metas si no hay un amplio acuerdo con los colaboradores o la corporación para que estas sean alcanzadas. Así, además de capacitar a los líderes en este tema, hay que concientizar a los integrantes de la entidad en reuniones y charlas sobre lo que se pretende alcanzar, cuándo, cómo, por qué y para qué.

- **Conducir a los colaboradores hacia los objetivos**

Además de un amplio acuerdo, la dirección debe utilizar todos los mecanismos posibles para la conducción de los colaboradores hacia los objetivos que se trata de alcanzar. No se trata de solamente de emitir órdenes. Se trata de crear dispositivos, tecnología, herramientas que puedan medir y verificar dónde estamos y dónde se quiere llegar, además de tomar todas las medidas para que las metas se cumplan. Los directivos deben cambiar la mentalidad de sus colaboradores de tal forma que estos sientan que conforman un mismo equipo y que, por lo mismo, todos deben alcanzar un objetivo en común. Las charlas y talleres servirán para lograr este cambio de mentalidad que facilitara cumplir con la misión.

- **Premiar los colaboradores que alcanzan las metas**

Aunque lo ideal es que todos alcancen las metas, naturalmente habrá colaboradores que se destacan en esta tarea y que, por supuesto, deben ser premiados.

- **Utilizar herramientas de excelencia operacional**

El uso de las herramientas tales como el ciclo PDCA (planear-hacer-controlar-actuar) permitirá tener un control de las metas que se desean alcanzar y, además, ayudaría a tener un panorama claro de dónde estamos y hacia dónde se quiere llegar. Los líderes deben ser

capacitados en el uso de esta herramienta por intermedio de talleres, si es necesario, buscando especialistas de otras organizaciones.

3. Justificación

La propuesta está orientada a formar líderes emprendedores en el Ejército del Perú. Un líder motivado empuja las riendas de toda organización, abre paso y ejerce influencia en otros. Todo esto ocurrirá mediante el desarrollo y el fomento de habilidades sociales, ya que el líder debe desarrollar buenas relaciones interpersonales basadas en el orden, respeto, reconocimiento que los conflictos son parte de la vida cotidiana y que a través de un correcto manejo de los mismos, uno puede hacerse más fuerte. Se puede resolver los dilemas con atención al prójimo, el ejercicio de la apreciación y la toma de decisiones bien basadas. Líder es aquel que conduce a diferentes personas y su camino está basado en actitudes y valores.

Con esta propuesta se benefician cada uno de los colaboradores de las diversas áreas laborales del Ejército, ya que son expuestos a diferentes estilos de liderazgo, en donde aprenden a reconocer sus habilidades, su contribución única y su experiencia, lo que le da un espacio importante para expresarse y libertad de acción, la misma que genera mayor confianza en sí mismo y hacia los demás.

4. Resultados esperados

Los resultados que esperamos tener en el COEDE al promover esta cultura de excelencia operacional, es tener:

- Presencia de colaboradores emprendedores con liderazgo en la institución, con el propósito de conducir hacia la excelencia operacional.
- Líderes y colaboradores con los atributos de orientación al cambio, dirección y propósitos y metas y objetivos totalmente desarrollados.
- Capacidades laborales y estilos de liderazgo fortalecidos en cada uno de los colaboradores de las diversas áreas de trabajo.
- Relaciones interpersonales totalmente desarrolladas para el mejoramiento de las relaciones laborales.
- Capital humano laboral fortalecido mediante el desarrollo de talleres vivenciales de capacitación profesional y otros módulos académicos y administrativos que conlleven a la excelencia operacional.
- Organización líder en relación al servicio que ofrece a nivel ejército.

5. Sugerencia de actividades

Como se puede observar en el plan de acción, hay acciones que deben ser desarrolladas en el día a día, y hay otras que deben ser realizadas por intermedio de talleres o charlas informativas, enfocando el desarrollo de los atributos de orientación al cambio, dirección y propósitos, y metas y objetivos.

6. Presupuesto

Para la puesta en marcha de la propuesta, se prevé realizar talleres que estén dirigidos a formar altos mandos líderes que buscan implementar cambios positivos (orientación al cambio) en el COEDE, así como elevar los niveles de colaboración efectiva y mejorar los canales de comunicación en la organización para mejorar los indicadores en cuanto a dirección y propósitos estratégicos y metas y objetivos, para esto se deberán conducir dichos talleres con una metodología experiencial, dinámica, consultiva y participativa, durante 4 horas en un (01) taller para un número de 45 participantes los mismos que serán divididos en tres grupos de 15 cada uno. Es recomendable además que este taller se realice de manera semestral (2 veces al año). El presupuesto de la propuesta del taller obedece a una cotización solicitada a la empresa de consultores Winwork dedicada a la solución integral para el desarrollo del potencial humano empresarial, (www.winworkperu.com) el presupuesto es el siguiente:

Tabla 27. Materiales a utilizar en los módulos

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO S/	CANTIDAD	COSTO TOTAL S/
Pizarra acrílica	75,00	3	225,00
Plumones	2,00	12	24,00
Paquetes de hojas	12,00	6	72,00
Paquetes de papelógrafos	15,00	6	90,00
Lapiceros	1,00	50	50,00
Alquiler de laptop	50,00	5	250,00
Alquiler de multimedia	100,00	5	500,00
Refrigerios			
1. Sándwich/bocaditos	3,00	150	450,00
2. Bebida personal	2,00	100	200,00
3. Servilletas	2,00	3	6,00
Cinta adhesiva	2,00	6	12,00
Tacho de basura	15,00	3	45,00
TOTAL			1.924,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 28. Gastos corrientes de personal en relación a los módulos

DESCRIPCIÓN	N.º TRABAJADORES	SALARIO S/	TOTAL S/
Capacitadores	2	3500,00	7000,00
Coordinador	1	600,00	600,00
Apoyo en el refrigerio	5	60,00	300,00
Camarógrafo para la grabación del taller	1	500,00	500,00
Transportista/Movilidad	1	150,00	150,00
TOTAL	7		8.550,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 29. Total del presupuesto

N.º	DESCRIPCIÓN	TOTAL DE PRESUPUESTO S/
1	Total de costos de materiales	1.924,00
2	Total de costos de personal	8.550,00
TOTAL DE PRESUPUESTO		9.474,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

La promoción de una cultura de excelencia operacional en la gestión de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, proporcionará mejoras continuas en todos los procesos, lo que traerá innumerables beneficios para la entidad.

Se realizó un diagnóstico cuantitativo, que demostró que las dimensiones participación, consistencia, adaptabilidad y misión, presentan niveles regulares y altos de eficiencia y evaluación. Sin embargo, es necesario implementar herramientas de gestión, que promuevan la excelencia operacional, con fines de mejorar los procesos relacionados con la doctrina y educación del personal militar del Ejército, por intermedio de cambios graduales en la cultura organizacional.

Se determinó que la cultura organizacional es un proceso cuyo diagnóstico realizado en esta investigación, ayudará a los directivos a identificar las dimensiones en las que se debe actuar. La dimensión consistencia es la que presenta el más alto nivel, facilitando la implementación de herramientas de excelencia operacional. Las subescalas orientación al cambio, dirección y propósitos y metas y objetivos deben ser trabajadas continuamente por presentar bajos niveles.

Un plan de trabajo bien estructurado contribuirá en la mejora de los objetivos de la institución. Teniendo presente que lo más importante es cambiar la mentalidad de los directivos.

2. Recomendaciones

Es importante que el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú realice estudios de manera continua, que permitan revisar los procesos y desarrollar herramientas de excelencia operacional.

Para promover un cambio, por menor que sea, hay la necesidad que exista un compromiso de la administración directa de la organización en estudio, debiendo revisar las normas y procedimientos que son adoptados en relación a la política del área de RR.HH., visando la mejora continua, la motivación de todos los funcionarios y la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y de la población.

Para que se dé un cambio, es necesario que la alta dirección de la organización incentive e impulse transformaciones, cambiando la forma de lidiar con las personas o subordinados, porque es por intermedio del liderazgo que se puede influir en el clima organizacional y así modificar el comportamiento de las personas.

Periódicamente se debe repetir este estudio, que fue realizado por intermedio de esta investigación, para actualizar el diagnóstico, comprobar qué cambios se dieron o realizaron y para plantearse nuevos parámetros y metas que se desean alcanzar, trazando un nuevo plan de acción.

Bibliografía

- Albizu, E. y Landeta, J. (2011). *Manual de Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Almeida, M. (2007). *Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração*. Universidade de Brasília. Brasília.
- Ander y Aguilar (2001). *Diagnostico Social. Conceptos y Metodología*. Buenos Aires-México: Lumen Editores.
- Asocam (2007). *Empoderamiento. Conceptos y Orientaciones*. Quito: ASOCAM-COSUDE. Recuperado de http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_RA_Empoderamiento.pdf
- Barba, J. (2000). *Complejidad, Caos y Organizaciones*. Quito: Universidad San Francisco
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. USA: Harvard Business School. Recuperado de https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Brunner, J. (1999). Infancy and culture: A story. In S. Chaiklin, M. Hedegaard, *et al.*, (Eds.), *Activity theory and social practice*, 225-234. Denmark: Aarhus University Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Chica, S. (2009). *Cultura Organizacional*. Bogotá: ESAP.
- Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño*. Lima. UPC.
- Corrall, S. (1994). *Strategic planning for library and information services*. Londres: Aislib.
- Cruz, T. (2000). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Re-engineering work through information technology*. Boston. Harvard Business School Press.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York. John Wiley and Sons.

- Escudero, J., Delfín, L., y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 1, 1-9. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Falcón, D. & Herrera, F. (2005). *Análisis del dato Estadístico (Guía didáctica)*. Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas.
- García, A., Lamadrid, V. (2007). “*Modelo de programa operativo anual para instituciones educativas, bajo ambiente excell*” 1ª. Edición. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/332/index.htm>
- García, O. (2013). *Gestión de activos Alzaprima de la excelencia operacional*. Valencia: AEMA. Recuperado de http://www.academia.edu/8732279/Gesti%C3%B3n_de_Activos_Alzaprima_de_la_Excelencia_Operacional
- Goldman, S. (2007). *Good Workplace Health and Safety: Good Investment Returns. The valuation links in Workplace Health & Safety investment strategies*. Brisbane: University of Queensland.
- Harzing, A., y Sorge, A. (2003). The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: World-wide and European perspectives, *Organization Studies*, 24. 187-214.
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–246. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/results>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Infagon.
- Hurtado, J. (2000). *El proyecto de Investigación. Un enfoque holístico*. Caracas: Fundación Sygal.
- Iturralde, P. (2005). *Planificación estratégica de organizaciones económicas campesinas*. Cochabamba: VECO.
- Kreinet, R., y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas*. Tesis para optar el grado de Doctor en Desarrollo y Relaciones Laborales. Murcia: Universidad de Murcia. Recuperado de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/30644/7/TESIS.pdf>
- Mc Kinsey (2015) Estudio sobre excelencia operacional para la comisión de productividad de Chile.
- Paredes, A. (1996). *Manual de planificación estratégica*. Lima. ALIDE.
- Ramio, C. (2001). Problemas de las Estrategias de Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos, *Prospectiva*, 17, 11-18.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Saldarriaga, R. (2015). *Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una institución educativa pública de San Juan de Lurigancho*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6615/SALDARRIAGA_SALDARRIAGA_ROSALVA_PARTICIPACION_LURIGANCHO.pdf?sequence=1
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. México: Plaza Janes Editores.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York. Doubleday/Currency.
- Slack, N. (1997). *Understanding sport organization*. Londres: Sage,
- Souto, M. (1997). *La formación de profesionales reflexivos*. México: Paidós.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge.
- Tracy, B. (1997). *Estrategias eficaces de venta*. Barcelona: Paidós.
- Tokman, A. (2009). *Gestión y desempeño: Una nueva llave para mejorar la productividad*. Santiago: Expansiva.

Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_D ELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema de investigación		Objetivos de la investigación		Variable de investigación				
Problema general ¿Cómo promover una cultura de excelencia operacional en la gestión de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?		Objetivo general Describir como promover una cultura de excelencia operacional en la gestión de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.						
Problema específicos		Objetivos específicos						
- ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que determinan el logro de la excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?	- Diagnosticar las dimensiones de la cultura organizacional que determinan el logro de la excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.							
- ¿Qué elementos determinan una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?	- Identificar los elementos que determinan una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.							
- ¿Cuáles son los procesos de recursos humanos que promueven una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016?	- Diseñar una propuesta de mejora en base a los procesos de recursos humanos que promueven una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, 2016.							

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Metodología

Metodología
<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño. No experimental, diseño longitudinal-transversal.</p> <p>Tipo: Aplicada - proyectiva</p> <p>Población y muestra:</p> <p>La población para esta investigación estuvo constituida por 188 oficiales que trabajan y estudian en el COEDE.</p> <p>La muestra en estudio está constituida por 146 oficiales que estudian en los diferentes cursos de capacitación y laboran en el COEDE.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Ficha técnica</p> <p>Nombre: Cuestionario de Denison</p> <p>Adaptado: Universidad de Valencia - España</p> <p>Objetivo: Medir y evaluar la cultura organizativa.</p> <p>Administración: Individual (20 minutos)</p> <p>Numero de ítems: 60 preguntas (15 ítems y tres sub escalas por dimensión).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 3. Instrumento de investigación

Cuestionario de Denison

Le recordamos que esta información es completamente anónima, por lo que se le solicita responder todas las preguntas con seriedad y de acuerdo a sus propias experiencias.

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Duda	De acuerdo	Completamente de acuerdo

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	CD	D	DD	DA	CDA
01. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
02. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
03. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
04. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
05. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
06. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
07. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
08. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
09. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo *.					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	CD	D	DD	DA	CDA
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.*					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	CD	D	DD	DA	CDA
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Fuente: Elaboración propia, 2016

Nota biográfica

André Laranja Sá Corrêa

Coronel de Infantería del Ejército Brasileño, bachiller y maestría en Ciencias Militares, por la Academia Militar das Agulhas Negras y Escuela de Comando y Estado Mayor, respectivamente. Graduado en Gestión de Seguridad Pública por la Universidad UNISUL, especialización en Psicopedagogía por la Universidad Federal Fluminense, especialización en Derecho de la Administración Pública por la Universidad Castelo Branco, y especialización en Planeamiento Estratégico Operacional por la Fundación Trompowsky

Como principales experiencias laborales participó de la Fuerza de Paz en Angola, misión UNAVEM III de la ONU; instructor del Centro de Entrenamiento Conjunto de Operaciones de Paz del Ejército Argentino en Buenos Aires; integrante de la custodia presidencial; jefe del 12.º Batallón de Infantería en la ciudad de Belo Horizonte y alumno del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú. Actualmente labora en el Gabinete de Seguridad Institucional de la Presidencia de la República Federativa de Brasil.

Salvador Cabrejos Vargas

Coronel de Infantería del Ejército del Perú, bachiller en Ciencias Militares, por la Escuela Militar de Chorrillos, magíster en Gestión e Innovación Tecnológica, por el Instituto Científico y Tecnológico del Ejército, Diplomado como oficial de Estado Mayor, por la Escuela Superior de Guerra y Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas, Diplomado en Alta Dirección y Gerencia en la Universidad de Piura, especialización en Planeamiento Estratégico Operacional e Institucional.

Como experiencias más importantes se menciona que comandó el Batallón Contraterrorista N.º 30 en el VRAEM; instructor en la Escuela Militar de Chorrillos; instructor en la Escuela de Blindados del Ejército; jefe del Departamento de Planeamiento Estratégico en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; oficial ejecutivo y coordinador en el Comando de Personal del Ejército; ayudante del jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y como oficial participante del Programa de Alto Mando del Ejército. En la actualidad labora como jefe del Departamento del Personal del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú.